

# إدارة الوقت وتخفيف التوتر

مراجعة  
سعيد اللحام

إعداد  
سمير البعلبكي



أر الأصدقاء



**إدارة الوقت وتخفيف التوتر**

---



## دار الأصدقاء

بيروت - لبنان

ص.ب: ٨٧٢٣ - ١١١ بريليا: تابلوكي  
مكاتب: ٨١٩٦٨٤ - ٣١٥١٤٢ - ٦٠٣٢٠٣ (٠١)  
خليوي: ٢٨١٨٣٦ (٠٣)  
فاكس: ٢١٥١٤٢ / ٦٠٣٢٠٣ (٩٦١١)

### FRIENDS

BEIRUT - LEBANON

P.O.BOX: 11-8723, CABLE: NABAALBAKI  
TEL.: 01-818084 / 315142 / 803280  
CELL: 09-381831; FAX: (9017) 803280 / 315142

© جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للنشر  
الطبعة الأولى

١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م

Copyright © 1997 by Friends  
All Rights Reserved

يمنع طبع هذا الكتاب أو أي جزء منه أو اقتطاع ما منه  
بغير إذن الناشر، كما يمنع الاقتباس منه أو التمثيل أو  
الترجمة لأية لغة أخرى أو نقله على أي نحو، وبأية طريقة،  
سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو  
بالتسجيل أو خلاف ذلك إلا بموافقة خطية مسبقة من الناشر.

---

سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح

---

# إدارة الوقت وتخفيف التوتر

إعداد  
سمير الملبكي  
دبلوم في الاقتصاد وإدارة الأعمال  
الجامعة الأميركية في بيروت

مراجعة  
سعيد محمد اللحام

دار الأصدقاء

## مقدمة:

### الوقت وازمة الضغوط

«لتحافظ على مكانك يجب أن تسعى كل السعي وإذا أردت أن ترتقي إلى مكانٍ أهم يجب أن تسعى ضعف ذلك السعي على الأقل». دعني أعرفك على صديق تعرفت إليه حديثاً، إنه شاكِر. إنني أعتقد أنه يمكنك إيجاد عوامل مشتركة بينك وبينه.

جاء شاكِر إلى المكتب أبكر بساعة من المعتاد لإنهاء جبل من أوراق العمل المستعجلة. إن الحجم الهائل لأوراق العمل التي الرعب فيه للدرجة أنه وجد صعوبة في التركيز بأنها يبدأ. وفي النتيجة كان إنجازاً الوحيد هو أنه حوّل ذلك الجبل إلى أكمام صغيرة. ولكن خلال بقية ذلك النهار، قاطعةً مروسوه وذلك ليستريحوا منه، كما قاطعه الزملاء لمناقشة مشاريع الدائرة ثم أجاب طلبات رؤسائه، هذا الإتصالات الهاتفية التي لا تنتهي واللقاء مع زبائن من غير موعد مما جعله لا يحرز أية تقدم في إنهاء عمله. إثنا عشر ساعة بعد بله يومه العملي، شاكِر المنهك والموهن العزيمة غادر إلى منزله تاركاً أوراق العمل مكثمة كما كانت صباحاً.

هل يبدو هذا مألوفاً؟ أهلا بك في عالم العمل فوق الطاقة.

لا فرق مهما كان نوع عملك أو مركزك فالاحتمالات أنه قد تجد نفسك مثل شاكر في سياقٍ خاسرٍ ضد الوقت بالرغم من تكرس أوقات أطول للعمل فإن مجموعة أكثر من الناس يجدون أن مطالب العمل تتزايد باستمرار ويجدون أنفسهم في توترٍ متزايد. في الحقيقة إن المجتمعات في أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية واليابان تواجه حالياً أزمات بسبب الوقت وضغط العمل وبنهاية القرن قد تبرز هذه الخطوات أكبر تهديد على شخصية وإنتاج الموظفين وأرباب العمل.

وللسخوة، في زمن غير بعيد تنبأ بعض العلماء بأن المستقبل هو لمكاتب من غير ورق وكما هو واضح تنبأوا بالوصول إلى عهد الفراغ فقد كنا بالنسبة لهم نقرب بسرعة من حقبة ذهبية في تاريخ البشرية حيث همنا الوحيد يثصب على كيفية ملء الوقت الحر اللامحدود.

حسب علمنا لم تجر الأمور كذلك. فبعد الاندماجات وقطع وقت الراحة فإن كثيراً من الموظفين أصبحوا يجدون صعوبة في أخذ يوم عطلة أو حتى ترك ساحة العمل قبل وصول فريق التنظيف. وكل يوم يزداد الحنين إلى حياة متعادلة أكثر لأن الكثيرين مجبرون على التضحية بحياتهم الشخصية والعائلية من أجل نيل ترقية أو حتى ليحافظوا على أعمالهم.

خلال العشرين سنة الماضية ازدادت ساعات العمل، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ازدادت بمعدل شهر كل سنة، وازداد الوقت الذي صرف للتعديل بمعدل يوم كل سنة بينما أيام العطلات نقصت بمعدل ثلاثة أيام ونصف.

إن المعايينات الحديثة تقترح بأن العمال ذوي القبة البيضاء في أوروبا وأميركا الشمالية يقترحون نحو التقاليد اليابانية في العمل إثنا عشر ساعة نهائياً ومساء حافل بالعمل أيضاً.

وعندما رشح مستشارو إدارة سينتل الأولوية أكثر من ألف مدير أميركي في الإدارات الوسطى وجدوا أن أكثر من النصف يعملون بين 50 و60 ساعة في الأسبوع وهناك 6% يعملون أكثر من هذا.

وقد أدى هذا إلى الاستنتاج بأن الرجل أو المرأة في عمر الثلاثين لديهم فقط ثلاثين دقيقة في النهار لمراعاة شؤونهم. بالرغم من الساعات الطويلة أربعة من عشرة مدراء متوسطين لديهم أعمال أكثر مما لديهم من الوقت لتنفيذها مما يفسر لماذا بلغت الإدارة الأولوية عن قلق خمس ولثمانين بالمئة أنهم يمضون وقتاً ضئيلاً مع عائلاتهم.

### ضغط مكثف،

بينما بعض المدراء ينجحون في التحدي الذي فرضته الساعات الطويلة خاصة أنهم يملكون السلطة في صنع القرار وتنظيم جدولهم فإن الكثيرين غيرهم يجدون من الصعب تحمّل هذه الضغوطات. شرح رئيس مُنقذ ساحة العمل كسباق المسافات الطويلة حيث يستطيع الأقلية الوصول إلى نهاية الخط بينما يقع الكثيرة على جوانب الطريق. وهكذا الموظفون ولكن من يبدأ في الانهيار، هذا يعتمد على الثقافة والخلفية ككل. إذا نظر المدراء في الإدارة العليا إلى جودة إنتاج العامل بدلاً من عدد ساعات العمل فإن الضغط تصبح أمراً يمكن تدبره لكن لسوء الحظ فإن المنافسة المكثفة والأفكار المزروعة عما يشكل فريق عمل معناه أن معظم المؤسسات ستستمر في قياس

الكفاءة، الإخلاص والعطرح بطول مدة يوم العمل. على سبيل المثال، مدير شركة أميركية كبيرة يفتخر بكونه أول من يصل إلى العمل وآخر من يغادره، يتجول الساعة السابعة صباحاً في موقف سيارات الموظفين ليتحسس رادياتور سيارات المتفذين فإذا وجدها ساخنة فهذا يدل على أنهم حضروا توأ مما يترك علامة سوداء في سجلاتهم.

هذا الخليط من زيادة ساعات العمل، أعباء أكثر، فقدان الأمان، القروض الشخصية والأمال المتصاعدة جعل الضغوط تحلق في جو العمل. وجد البروفسور كاري كوبر في جامعة مانشستر، معهد العلوم والتكنولوجيا أن ضغوط العمل تضاعفت أكثر خلال السنين السبع الماضية. ووجد في إحدى معایناته أنه أكثر من نصف مجلس إدارة الشركة والمتفذين يعانون من ساعات التوتر.

النتيجة ارتفاع في مشاكل الصحة بسبب التوتر بما فيها أمراض القلب، القرحة، ارتفاع ضغط الدم، ضعف مناعة الجسم، نوبات القلب، الكآبة والانهيار العاطفي. يعمل الموظفون في اليابان بمعدل 400 ساعة في السنة أكثر من زملائهم الأوروبيین، مثال عمل جبار إخلاص قوي للشركة ومنافسة كثيفة أدت إلى انتشار ما يسمى «الموت من كثرة العمل». كثير من العمال وليس فقط المتفذين الكبار بل ساتقي الباص وسيارات الأجرة، البائعین، الصحافیین، الأطباء والمرضات قد وقعوا ضحية هذا الموت حتى أن معاینة جرت حديثاً أظهرت أن أربعين بالمئة من عمال «القبة البيضاء» يخشون القتل بسبب العمل.



## مجاعة الوقت:

منذ خمس وعشرين سنة تنبأ ستيفان ليندر بأن النمو الاقتصادي سيحدث «مجاعة في الوقت» في المجتمعات المتقدمة. لقد حذر أن ازدياد ضغط الوقت سوف يؤثر على ما نقوم به في وقت الفراغ مثلاً الاسترخاء عند تناول وجبة أو القيام بجولة في الريف وستستبدل هذه النشاطات بأخرى تتم على وجه السرعة. الآن مع تناول الطعام السريع والهرولة قد أثبت تطبيق توقعاته، فمن الطعام في الفرن الإلكتروني إلى المصاعد ذات السرعة الهائلة فإن التكنولوجيا تحث وتساعد مطالبنا لكل شيء «الآن».

فريد هيرش متنبئ آخر، في عام 1970 تنبأ في كتابه «القيود الاجتماعية للنمو» أن مجاعة الوقت تخلق مجتمعات أكثر خراباً وأقل اجتماعياً. حذر أن «الصدافة» ستصبح نادرة وتمتص من قبل هكذا مجتمع كما أنها تتطلب وقتاً.

مع كثرة الضغوط على الحياة المنزلية والعائلية فليس من المستغرب أن تنتهي هكذا علاقات بالانفصال، وليس من الغرابة أن يهبط الانتاج إلى جانب الأخلاق، التشجيع والإنتاج في معظم الشركات التي تكثر الضغوط فيها.

لا نضخم الأمور، فمن الظاهر أن ساعات العقاب وحالات التوتر العالي ليستا فقط مجرد فترة قصيرة من الصعوبات ولكنها صفة دائمة للحياة العملية. هناك ثلاثة أسباب تجبر على هذا:

1 - نقص اليد العاملة - المطالب المتزايدة.

سواء أسمى هذا بتخفيف الحجم، تخفيف الطبقات، عقلانية أو

كما قال أحدهم عن صرف العمال: «تحرير اختصارهم» والنتيجة يد عاملة أقل تتعامل مع زيادة من ضغوط العمل.

إنه اتجاه أُعيدَ ليستمر كالأسلوب القديم حيث استبدلت مستويات الإدارة العامودية بأخرى أفقية صممت لتؤمن اتصالات أكثر كفاءة ووقتاً أسرع رداً.

## 2 - نقص في الموارد - زيادة في الإنتاج.

لتحقيق كلفة أقل وزيادة في المنتج استبدلت المهارات الإنسانية بآلات وقد شجع هذا الاتجاه بشكل متزايد التقدم المتواصل في التكنولوجيا. كما أن الرجال الآليون أزالوا كثيراً من عمال «القبعة الزرقاء» كذلك الأجيال الجديدة من الحاسوب الآلي سوف تزيل كثيراً من أصحاب «القبعة البيضاء».

لنعطي مثلاً: الآلة التي تُعرف الصوت سوف تزيل الحاجة إلى سكرتيرات، إلى الحاسوب الآلي في مكاتبهم. الفيزيائي جوردن مور ألف منذ سبع سنين «قانون مور» الذي ينص أن قوة الحاسوب تتضاعف كل ثمانية عشر شهراً.

إن الواقع أثبت جدارته. فالفطمة الموسيقية الموجودة في بطاقات الاحتفالات القليلة الكلفة تحتوي على قوة حسابية أكثر مما كان موجوداً في كل أنحاء العالم قبل 1930. الجهاز الصغير الذي يسيطر على آلة تصوير الفيديو هو بنفس قوة أي. ب. أم 360 ذات الإطار الرئيسي الذي أعلن عن عصر الحساب.

ليس بعيداً فإن كل آلة في المكتب أو المعمل ستكون على درجة كبيرة من السيطرة وتنظيم الذات مع الإجراء الذي لا بد منه وهو

الاعتماد الأقل على أشكال من الحياة ذات الدم الحار والاعتماد أكثر على أشكال من الحياة يسيطر عليها الإلكترون والسليكون.

3 - منافسة كلية كثيفة - ازدياد في نسبة التغير.

لمواجهة المنافسة العالمية والمناوشة لم تتمتع أية شركة يوماً بمتعة التوقف أو حتى أخذ راحة قليلة لاسترداد النفس كان يجب على الشركات أن تتماشى مع التغيرات وإلا فإن الجو العملي سيغيرها وهذا الضغط للتغير المستمر سوف يصبح مثل الشركات الصينية الجامعة التي دخلت المنطقة التجارية مثلاً: صانعوا الحاسوب التايواني خفّضوا الوقت اللازم لإنتاج منتج جديد إلى تسعين يوماً بدءاً من رسم اللوح إلى خط الإنتاج. إن سرعة التغير يرافقه التوتر والمطالب عبر الوقت بإمكانه أن يزيد بسبب ثلاثة عوامل:

● النمو في المعلومات الجديدة سوف يتضاعف كل عشرين شهراً، مما يعني ضرورة إيجاد وقت إضافي دائم ليؤمّن المعلومات والمهارات.

● سرعة بطلان استعمال المعلومات، ليس من زمن بعيد فإن المعلومات المكتسبة خلال العشرين سنة الأولى من الحياة كانت كافية لكسب العيش للسنوات الأربعين التالية أما اليوم فإن معظم المعلومات لها حياة قصيرة. مثلاً إن تطبيق قانون مور يقترح أن نصف المعلومات المكتسبة من قبل خبير في هذا الحقل سوف يبطل استعمالها خلال سنتين.

● سرعة تواصل المعلومات. في الماضي القريب كان على المدراء أن يتخذوا القرارات الصعبة، يبحثوا عن معلومات أخرى

يُقبوا آرائهم ويحللوا الحوادث قبل إعطاء حكمهم. يتذكر المؤلف نوم  
ميترز كيف كان يعمل في ماكينزي وكو فلم يأبهوا لإحصاء غلاء  
المعيشة في تدفقات المال خلال العشرين سنة لربح بليون دولار في  
المواد البتروكيميائية. لقد شعروا أن العرض والطلب وأسعار  
المتوجات للقمح والذرة يمكن أن يُستترك على قدر كبير من الدقة  
خلال هذه المدة.

هذه الأيام ولث إلى الأبد. إن المناخ الحاضر هو المنافسة  
الكثيفة. يعتقد بتر أنه إذا لم تعد التنظيم كل ستة إلى إثني عشر شهراً  
فمن المحتمل أن تتأخر عن خطوات الزمن.

في الشركات المتقدمة من قطاع البيع إلى قطاع الرياح، ومن  
الخدمات الصناعية إلى النطاق المالي: فما هو التغيير الذي طرأ هذا  
الشهر، أو حتى هذا الأسبوع؟ أصبح سؤالاً يُطرح غالباً.

من الفجر إلى الفسق مثلاً، سيكون قد طرأ على سيارة تويوتا  
عشرون تغييراً في خط الإنتاج كما اقترح كثير من أصحاب القبة  
الزرقاء. أن هذا ليس بدولاب الغزل وليس تغييراً من أجل التغيير  
ولكنه ضروري من أجل الحصول على الامتياز لأن سائر الشركات  
تتغير كل الوقت. فمن كثرة هذه الضغوط نادراً ما يجد المدير العادي  
وقتاً ليعتمد التغيير، لأنه يجب اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل  
الشركة للالتزام بخطوط النهاية التي تصبح أصعب وهنا يقع الخطر.

إن الدراسات النفسية أظهرت أن القرارات الصادرة من وراء  
التوتر تؤمن خطراً ومنافعاً مميزة وتصبح حالتين مختلفتين من اليقظة  
العقلية والجسدية:

● إن ارتفاع اليقظة في السهر تساعدنا على اتخاذ القرار المناسب.

● إن الزيادة في التوتر بسبب زيادة السهر يؤدي إلى كوارث من جراء إصدار الحكم الخاطئ.

إن كمية الوقت المتوفرة هي العامل الذي يقرر ماهية الحكم. كلما كان الوقت أقل كلما ازداد خطر كثرة السهر في تقديم أجوبة غير مناسبة وغير معتمد عليها، لهذه الأسباب كلها يشدد على المدراء أن يعملوا عكس الساعة. إن الناس التي تتذمر بأن ليس لديها الوقت لا تعرف معنى تدبير الوقت. كل شخص عنده كل الوقت الكافي: 168 ساعة في الأسبوع تصرف على أساس ستين ثانية وبما أن الوقت لا يمكن ملئه، أو تخزينه فحلنا الوحيد هو تديره بآنتباه متذكّرين كلمات كيلنج: «إن الدقيقة لا تسامح إقاملاها، قيمتها بـ ستين ثانية».

تذكر أن النجاح ليس وحده يعتمد على هذه المهارة في إدارة الوقت بل أيضاً صحتك العقلية والجسدية.



## الفصل الأول

### الإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت

«من غير الممكن إسترجاع الوقت الضائع»

لنكن أمام الأمر الواقع إن إدارة الوقت أمر مستحيل ! ليس من منفذٍ مهما كانت بعة تجربته استطاع تدبير ثانية واحدة. (إذا شككت في هذا حاول تنظيم الخمسة دقائق التالية). من أجل أن نكون عمليين سأظل أستخدم جملة «إدارة الوقت» وما نعينه حقيقة هو وسائل إدارة الذات مع المحيط حوليك في كفاءة قصوى، لأن إدارة الوقت فن إدارة الذات وإن المواقف العقلية السلبية تعميق تحقيق هذا بشكل رئيسي.

#### تقدير موقف إدارة الوقت:

للتحقق من مراقبك ضع علامة واحدة لكل من البيانات التالية التي تتوافق مع معتقداتك:

- 1 - إنني طبعياً شخص غير منظم.
- 2 - الوسيلة الوحيدة لإتمام أعمال أكثر هو بزيادة طاقة العمل.
- 3 - أستطيع أن أكون في حالة إنتاجية متساوية طوال النهار.
- 4 - تخطيط وقتك يزيل العفوية من الحياة.

- 5 - أحتاج إلى ضغوط خطوط النهاية لأكون كلياً منتجاً.
- 6 - يجب أن أسيطر سيطرة كاملة على كيفية استهلاك وقتي.
- 7 - إذا أردت إنجاز العمل جيداً فقم به بنفسك.
- 8 - إيكال العمل إلى شخص آخر هو منقذ للوقت.
- 9 - ليس عندي الوقت الكافي لأنظم نفسي.
- 10 - فقدان المحافظة على الوقت هو علامة عدم كفاءة وقلة أدب.

#### عدد النقاط

- صفر: لديك موقف إيجابي نحو إدارة الوقت ولن تواجه صعوبة في تطبيق الإجراءات المشروحة في هذا الكتاب.
- واحد - ثلاثة: بالرغم من أنك تتمتع بموقف بناء تجاه إدارة الوقت إلا أنك تمتلك بعض الصفات السلبية التي تشدك إلى الوراء. اقرأ تعليقاتي عن كل بيان.
- أربعة - ستة: تحكم المعتقدات السلبية بقدرتك على تنظيم الوقت. اقرأ تعليقاتي في الأسفل عن كل بيان.
- سبعة - عشرة: إن هذا العدد الكبير من النقاط يبين أن قدرتك على تنظيم الوقت مشوهة بالمعتقدات الغير مساعدة والغير صادقة. في الوقت الحاضر من المحتمل أن تشك بقوتك على جعل حياتك أسهل وأقل توتراً ولكن تطبيق إجراءات هذا الكتاب سيساعدك في إنشاء موقف إيجابي نحو تنظيم الوقت.



تعليقاتي هن كل بيان:

المعتقد: إنني طبعياً شخص غير منظم.

الحقيقة: إذا لم تتعلم منذ الصغر إدارة الفات فسوف تعتبر نفسك طبعياً غير منظم. الحقيقة هي أنه يستطيع أي شخص تعلم كيف يدير وينظم وقته في أي عمر كان. كل ما يتطلبه هو تقبل التغييرات في حياتك مع المعرفة أين، متى وكيف يجب أن تتم.

المعتقد: الوسيلة الوحيدة لإتمام أعمال أكثر هو زيادة طاقة العمل.

الحقيقة: بعض من العمال الكادحين هم أيضاً من أسوأ مديري الوقت بالرغم من ساعات العمل الطويلة فهؤلاء الأشخاص العاملون فوق الطاقة والمرهقون يجهون نحو إنتاج منخفض دون أي اختلاف في جودة المنتج. إن خلط العمل مع الالعمل يشابه المحامي في «قصص كاتربوري» لشوسر: «ليس من رجلي يُشبهه بانشغاله ولكن حقيقة لم يكن مشغولاً كما بدا»! تعلم أن نزل الالعمل من حياتك واستبدله بعمل بكفاءة.

معتقد: أستطيع أن أكون في إنتاجية متساوية طوال النهار.

الحقيقة: ستؤكد خبرتك أن هذا غير ممكن: حتى أكثر العمال يختبرون صعوداً وهبوطاً في طاقات العمل واليقظة، تغيرات يتحكم بها ساعات مبنية داخل أجسامنا. في فترات معينة من النهار - للبعض إنها ساعات الصباح الأولى وللآخرين بعض الظهر أو المساء - نشعر بالطاقة، الحوافز وقدرتنا على التركيز على المشاكل وعلى إنجاز المهمات بطاقة أقل بينما في فترات أخرى من الوقت نشعر بجمود عقلي وجسدي. فقدان الحوافز وعدم قدرتنا على التركيز.

هناك طريقة لتخفيف التوتر والاستفادة من وقتك بفعالية وهي تنظيم الأعمال المطلوبة في وقتك للشخصي الأولي. سنشرح الطرق للقيام بهذا في الفصل الرابع.

معتقد: تخطيط الوقت يزيل العفوية من الحياة.

حقيقة: إن إعداد أهداف واضحة وأولويات ليس بالضرورة ممتهاً أن تقع في مصيدة الروتين. في الحقيقة إن حسن تدبير الوقت سيسمح لك فرصاً لتنفذ بدافع أكبر. مثلاً: في يوم صيفي حار قد تجبُّ للعودة إلى البيت باكراً، لكن التقارير الطارئة التي يجب كتابتها والاجتماعات، التي يجب حضورها تجعل هذا أمراً مستحيلاً. هنا إدارة الوقت ستتمكنك من إنجاز هذه الأعمال، وبإدخال العفوية كهدف في الحياة ستحسن فرصك في العمل على هكذا دافع متى يُسنع لك.

معتقد: أحتاج إلى ضغوط خطوط النهاية لأكون كلياً منتجاً.

حقيقة: بعض الناس يتركون الأعمال المهمة إلى آخر دقيقة لأنها تسبب إزدحاماً في تدفق الأدريالين الذي يعطي بهجة وسروراً إلى حد الإدمان.

في الحقيقة إن كمية من الأدريالين ضرورية للشعور بالحوافز وبالثقة فترك كل شيء للقيام به في آخر دقيقة لا يترك مجالاً لتصحيح الغلط إذا ظهر خطأ ما. بالرغم من أن قليلاً من الأدريالين قد يكون محرّضاً ودافعاً للعمل إلا أنه يشكل خطراً على الصحة إذا إزدادت كميته.

معتقد: يجب أن أسيطر سيطرة كاملة على كيفية إستهلاك وقتي.

حقيقة: مهما بلغت درجة التنظيم لا يمكن لأحد أبداً أن يسيطر سيطرة كاملة على يومه العملي. كثيراً ما تواجه في أماكن العمل

متطلبات تقطع عليك العمل ومنها إستقبال زوارٍ من غير موعد، اتصالاتٌ هاتفية، طلباتٌ من الزملاء في العمل، أولوياتٌ من الرؤساء اجتماعاتٌ، مقابلةُ العملاء، الإنتظار في المواعيد الح. . لكن هذا لا يعني أنه من غير المجدي أن تَبْدُلَ سيطرةَ قدر الإمكان على العمل. سنرى في الفصلين الخامس والعاشر كيف يمكن محاصرة لصوح الوقت إذا لم يكن بالمستطاع إزالتهم.

معتقد: إذا أردت إنجاز العمل جيداً لقم به بنفسك.

حقيقة: إذا بدأت تحاول القيام بكل شيء فستنتهي بعمل لا شيء جيداً. إن تَعَلَّم توكيل أو إيفاد بعض الأعمال ضروريٌ لك إذا أردت أن تحيا تجاه مطالب العمل المتزايدة في وقتك.

معتقد: إيفاد العمل إلى شخص آخر هو مُنْقِذٌ للوقت.

حقيقة: هذا خطأ. إن إيفاد العمل إلى شخص آخر يوفر لك الوقت إذا علمت ماذا، متى، كيف وأين توكل العمل (شاهد الفصل الثالث) أما إذا اُعتبرت إيفاد العمل مجرد اسم آخر للتخلي عنه فهذا سيضيع ليس فقط وقتك بل أيضاً الشخص السيء الحظ الذي أوكل إليه العمل الغير مناسب.

معتقد: ليس عندي الوقت الكافي لأنظم نفسي.

حقيقة: هذا يذكرني بقصة مزارع كندي احتاج أن يني كائناً قبل وصول تلج الشتاء فأخذ يقطع الأشجار.

«يجب أن تُسَنِّنَ فأسك» نصحه قاطعُ خشبٍ مرٌّ من قُرْبِهِ «ليس من وقت»، أجاب المزارع المرهق وهو يلهث. «إني مشغولٌ جداً بقطع هذه الأشجار».

هذا يشرح تماماً الورطة التي يواجهها ملايين من الذين يحملون  
بجهد من المنفذين، المدراء، المحترفين والموظفين من الرجال  
والنساء اليوم. مع أنهم يدركون أنه لا بد من وجود أساليب ذات  
فعالية تتعامل مع عبء العمل الساحق إلا أنه لا ينظمون وقتاً للقيام  
بشيء حيال ذلك. هذا سبب من الأسباب التي تجعل عشر دقائق من  
إدارة الوقت يبرهن على فعاليته. إذ يمكنك من سنّ فأمسك دون صرف  
الوقت الكثير على العمل الذي أرغقت نفسك من أجله.

معتقد: فقدان المحافظة على الوقت هو علامة عدم كفاءة وقلة  
أدب.

حقيقة: في حين أن بعض البلدان مثل الولايات المتحدة  
الأميركية، كندا، أستراليا وأوروبا دقيقة في استخدام الوقت إلا أن  
الحال ليس كذلك بالنسبة لكل ثقافة، نقطة يجب أن لا ننسى عند من  
يتعامل بالتجارة العالمية. بينما في الشرق الأوسط. أميركا اللاتينية  
والصين حضور اجتماع حُلد في الساعة العاشرة صباحاً لا يبدأ قبل  
الساعة الحادية عشرة صباحاً أو حتى ظهراً. مكلنا تأخير لا يعني قلة  
الأدب، عدم الكفاءة أو قلة الاهتمام كما كان يفهم في الغرب، إنه  
مجرد أن ثقافتهم تنظر إلى الوقت بطريقة أكثر استرخاءاً. إنهم يتبنون  
تنوع الوقت أي القيام بعدة أعمال مع بعض مقارنة مع الغرب. إن  
الاتجاه الموحد في الوقت هو السائد في الغرب إنجاز عمل تلو الآخر  
حسب الأولويات. إن الانتقال من الاتجاه الموحد في الوقت إلى التنوع  
قد يسيء التوجيه ويصيب لمن هم عديمو الخبرة إقتراف الأخطاء  
والأحكام المسبقة على كفاءة وحساسية مصنفهم.

هذه ليس الطريقة الوحيدة حيث المواقف المختلفة تترك رجال الأعمال المديمو الخبرة. إن المناقشة هي أقصر في الولايات المتحدة الأميركية عنها في باقي البلاد. يصرف رجال الأعمال الأميركيون وقتاً أقل في إنهاء العلاقات والبحث عن الحقائق عنها في أجزاء من المحيط الهادئ، ويصرفون وقتاً أكثر في مواقف الشك وفي تبني مواقف للنقاش. في اليابان وباقي أطم المحيط الهادئ حيث يعطى للموافقة قيمة عالية، فإن إتخاذ القرار يُبنى ببطء أكثر.

### حرف نطاق وقتك

مثل المعتقدات السلبية إن نظرتك العامة للحياة تؤثر في طريقة بحثك عن تنظيم الوقت. إن البحث الذي أقامه د. فليب زيمباردو من جامعة ستانفورد يقترح أن الناس يمكن أن تعيش في نطاق واحد أو (اثنين) من أربعة نطاقات وقت مختلفة. إن التقدير الآتي يسمع لك أن تعرف أي منهم تفضل. فلان الناس مختلفة فإن كل من هذه النطاقات يمكن أن تطبق في مواقف مختلفة. مثلاً قد تفضل النطاق الرابع في العمل، والنطاق الأول في البيت أو في العطلة. في هذه الحال إقرأ تعليقي التالي:

- النطاق الأول: إنني أفضل حياة هادئة حرة من الضغوط. أحب العمل حسب خطواتي وأحب تبني موقف مريح نحو خطوط النهاية. نظرتي هي إذا لم يتو العمل حسب الوقت المحدد له فهل هذا يهم؟ إنني نادراً ما أحافظ على مواعيدي، أو حتى أنظم نفسي.

- النطاق الثاني: متعتي الكبيرة هي أن أكون إجتماعياً، أتغذى في الشركة أو أذهب إلى المحفلات. غالباً أعمل بدافع ولا أفكر كثيراً

بنتائج أعماله كفاية. إنني أتصرف بطريقة عفوية بدلاً من تخطيط كل خطوة من حياتي. أفضل عملاً بتنوعات متعددة وحيث أستطيع أن أرى نتائج عملي بسرعة.

- **النطاق الثالث:** أفضل أن أنظم حياتي بانتباه وأفضل الروتين على التنوع. إنني حريص على حياتي وأمارس الرياضة باستمرار كما أحمل تأميناً طيباً وآخر على الحياة. أفكر ملياً بأعمالي قبل الإقدام عليها.

- **النطاق الرابع:** إنني أتمتع بالعمل حتى خط النهاية وأفخر بنفسي لمحاظفتي على الموعد. إنني أنظم نفسي جيداً وأعمل أفضل ما أعمل تحت الضغط. أعترف بأنني أجود صعوبة في الاسترخاء وأتمتع بمواجهتي تحديات مختلفة. أتعهد الوصول على الموعد ولكن في آخر دقيقة.

### ماذا يظهر اختبارك؟

**النطاق الأول:** يتخذ الناس في هذا النطاق ما يسمى النظرة القدوة للحياة. فلسفتهم مجموعة في الكلمة الإسبانية «مناطة». يبنون موقفاً مسترخياً ويفضلون تأخير القرارات قدر الإمكان. إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فإن تحسين تنظيم الوقت صعب إذا لم يكن من غير الممكن البدء به. انتبه إلى ملاحظاتي عن التأخير الإيجابي والسلبي. (راجع الفصل الرابع).

**النطاق الثاني:** يتصف الناس في هذا النطاق به: الهواتين الذين يحبون الحاضر، لأن الحاجة إلى المكافأة السريعة والتمتع هي دوافعهم. إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فإن تنظيم الوقت

سيتضمن كراهيتك للتخطيط والتنظيم، قد تؤجل أعمالاً طارئة وغير  
مفتتحة بها من أجل أعمالٍ أقل أهمية ولكن ممتعة أكثر.

**النطاق الثالث:** يتمتع الناس التي تنتمي إلى هذا النطاق بنظرة  
مستقبلية لأنهم يقومون بتخطيط ووضع أهداف شخصية، وطويلة  
المدى. إذا وضعت نفسك في هذا النطاق فأنت تنظم نفسك ووقتك  
بفعالية وسيكون من الممكن أن تصقل مهاراتك وتنظم وقتك بكفاءة  
أكثر.

**النطاق الرابع:** هذا اختبار أناس ينصفون بوعيهم للوقت.  
يتمتعون بالعمل حسب خطوط النهاية ويطالبون بالمحافظة على  
المواعيد من قبل أنفسهم ومن الآخرين إذا وضعت نفسك في هذا  
النطاق فستجد صعوبة في التعامل مع أناس لا يحافظون على المواعيد  
أو حسب خط النهاية.

إن تحسين تنظيم الوقت يمكن أن يواجه صعوبة عدم التخلي عن  
إتمام العمل في الوقت المحدد له والمترمين به.

### **الخطوات الثلاث في تنظيم الوقت:**

تنظيم حياتك وإدارة وقتك بنجاح من المهم معرفة ثلاثة أشياء:

- الأهداف التي تود تحقيقها في حياتك الشخصية والعملية.
- كيفية استهلاك وقتك حالياً.

- طرق استثمار ذلك الوقت بكفاءة لتحقيق أهدافك.

في الفصل التالي سأشرح طريقة عملية لاحتساب كيف يمضي  
يوم عملك.

## الفصل الثاني

### الوقت المخزون

إذا لم تستطع إدارة وقتك فإنه من المستحيل  
أن تنظم أي شيء آخر.

كاتب أمريكي

كيف استهلكك وقتك في العمل الأسبوع الماضي؟ ما هي  
الأهداف التي استطعت تحقيقها؟ أي منها لم تُشَلَّتْ في تحقيقها؟ كم مرة  
قوَّطَعْتُ وإلى متى؟ ماذا كانت معظم الانقطاعات؟ إذا قوَّطَعْتُ مرة في  
عملك كم استغرقت من الوقت لتعيد تركيزك على عملك الحالي؟

لذا تكون الذاكرة غير معتمد عليها.

إلا إذا كنت إنساناً استثنائياً فمن الأرجح أنك ستستعيد مجرد  
ذكريات باهتة وغامضة عن كيف استهلكك وقتك، وحتى لو تذكرت  
معظم ما حصل، فهناك سببان يجعلان الذكريات غير دقيقة:

● تقييماً للوقت هو أمر موضوعي. خطاب عمل يستغرق إلقاءه  
عشرة دقائق يبدو لك وكأنه سيستمر للأبد. ترى الوقت بطيئاً عند بداية  
المعطة ويسرع منذراً بالنهاية.

● نبحث عن حماية تقليرنا للذات وذلك بنسيان ما سبب إلهامنا



وضياع وقتنا مثل: الاجتماعيات، التفتيش عن مستندات وضعت في غير محلها، تناول العشاء على مهل والحملقة خلال النافلة.

نفضل أيضاً أن ننسى مناسبات أجّلنا فيها عملاً غير محبوباً من أجل عملٍ أقل أولوية ولكن ممتعاً. قد يزحف التروهم في الذات عند تقديركم من وقت كثير صرفناه لتنفيذ عمل من أهلى الأولويات. مدير مبيعات مثلاً كان مقتنعاً بأنه صرف أكثر من نصف الأسبوع بحث قوته للماملة ولكن تعقب الوقت كَشَفَ أنه صرف أقل من يوم ونصف على المنصر الحيوي.

لهذه الأسباب فإن نقطة البداية لإدارة الوقت هو تعقّب أو تتبّع الوقت بواسطة سجلٍ دقيقٍ ومكتوب. هذا يتم باستعمال الرسم الياني الآتي:

#### تعقّب وقتك اليومي

أولوية العمل	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير الوقت في المستقبل

#### تعقّب الوقت:

ليس من الضروري تسجيل كل شيء بشغل وقتك، ببساطة سجل نقطة التحول في الانتباه للعمل كما هو مشروح أدناه.

يعارض بعض من الناس تعقب الوقت وحجنتهم أن كل يوم عمل مشابه للآخر فليس من الضروري تعقب الخمسة أيام، إنما مجرد يوم واحد كافٍ ليؤمن المعلومات الوافية. إعتراض آخر يقول أن العمل يؤمن تنوعاً بشكل أن تعقب الخمسة أيام عمل لا يعطي الصورة الحقيقية عن كيفية استهلاك الوقت.

إن الخبرة العملية لم تدعم أي من هذين الاعتراضين. إذا صدقت أنه يوجد تنوع بسيط بين يوم عمل وآخر ستحتاجاً إذا علمت أنه يحتوي على تنوعات كثيرة. أيضاً إذا كنت تواجه تحديات تختلف بشدة بين يوم وآخر فإن تعقب الوقت سيظهر لك دورات منتظمة من النشاطات. من المهم في تعقب الوقت إتباع خطوط الإرشاد الستة:

1 - سجل كل تحويل في الانتباه مهما كان موجزاً.

مثلاً إذا قوطعت من قبل:

● الاتصالات الهاتفية

● زوار من غير موحد

● التحول إلى عملٍ أقل أولوية لكن مشغلاً في وسط عمل متعب  
وفي أولوية.

● ضرورة حضور اجتماع.

● إعطاؤك عملاً تعتبره أقل أهمية من العمل الذي بين يديك.

2 - احتفظ بأثر التحويلات في الانتباه كلما حصلت. بعض الناس يعتقدون خطأ أنهم سيستمررون في تذكر ما حصل بدقة مما يسمح لهم بتسجيل تعقب الوقت في نهاية اليوم لكن بما أن الذاكرة

دليل ضعيف عن كيف استهلك الوقت، إن تسجيل تعقب الوقت في نهاية اليوم لا يؤمن معلومات وافية الدقة.

3 - في النهار إملأ العواميد في الرسم البياني:

● الوقت

● النشاط

● الوقت الذي استهلك

سأشرح كيفية احتساب معدل الأولوية في الفصل الثاني عشر ويمكن إملأ الملاحظات في العواميد بعد قراءة الفصل الثالث عشر وفي هذا الوقت تكون قد أكملت ثلاثة إلى خمسة رسوم بيانية.

4 - إجعل سجلاتك مختصرة باستعمال الاختزال:

● ت: اتصالات تلفونية. إستخدم سهماً مصوباً بعيداً عن ت ليدل على الاتصالات الواردة والصادرة.

● ق: قراءة التقارير وغيرها من المستندات.

● ك: كتابة رسائل، مذكرات إلخ...

● أ: إملأ.

● ز: زوار. ضع علامة ✓ أمام ز ليدل على الموعد وضع x ليدل على زوار دون موعد.

ستجد من السهل اختراع كلمات مختزلة أخرى للأعمال المتكررة والمقاطع. تأكد من تسجيلها في أعلى الصفحات لتجنب إضاعة الوقت في تذكر إلى ماذا ترمز.

5 - ابدأ بتعقب الوقت عند بدايتك العمل، حتى انتهاء يومك

العملي وإذا أخذت بعض الأعمال إلى البيت . سجل أيضاً الوقت الذي بذلته في تنفيذها .

6 - اجعل هذا الكتاب بجانبك وقم بتسجيل تعقب الوقت في الرسم البياني في ملحق رقم واحد . إذا لم يكن هذا عملياً ، قم بتصوير الرسوم البيانية واحملها معك .

إذا كنت تستخدم حاسوباً آلياً فيمكن أن تفضل تعقب الوقت على صفحة الحاسوب الآلي حيث يمكن البعض أن يسجل الوقت المستهلك لكل عمل وفي نهاية اليوم يضمن لك المجموع ويمكن أيضاً استخدام مفاتيح لأي مقاطعات مثل اتصالات هاتفية لتسريع التسجيل .

### أمور في تعقب الوقت

بالرغم من أن تعقب الوقت هو ضروري لإدارة وقتك بكفاءة إلا أن كثيراً من الناس لا يقومون بهذا . في مشغلي تقدم الناس أهداراً متنوعة لعدم تسجيل تعقب الوقت أو للتخلي عن المحاولة بعد مرتين من القيام بها .

#### ● «لقد كنت مشغولاً جداً...»

لا تأخذ مسألة تعقب الوقت أكثر من خمسة دقائق يومياً . إذا استغرقت منك وقتاً أكثر فإنك تبالغ في تسجيل التفاصيل ، استخدم طريقة الاختزال .

#### ● «يلو مضيعة للوقت...»

بعيداً عن كون تعقب الوقت مضيعة للوقت فإن الخمس دقائق التي تُصرف يومياً تشكل استثماراً سليماً من أجل إنتاج أكبر . أخبرني

كثير من المدراء أن إنتاجهم زاد نهاية خمسة أيام مراقبة.

● «لقد فوّت يوماً ولم أتابع...»

إذاً يبدأ مرة أخرى، وتذكر أن إدارة الوقت هو حقيقة إدارة - الذات الذي هو عنصر مهم للنجاح. إن تعقب الوقت يساعد في فرض النظام في جدول كان سابقاً خارج السيطرة.

● «لقد شعرت بالذنب لأنه أظهر لي كم من الوقت كنت أصرف على أعمال قليلة الشأن وممتعة...»

يجب أن تُعرّف لماذا فوّت خطوط النهاية.. سأشرح لاحقاً كيف يمكن أن توفر على نفسك عبء القيام بأعمال لا تحبها أو لا تقوم بها جيداً بواسطة تفويض الأعمال لأناس آخرين كما سأطرح وسائل عملية للقيام بأعمال ذات أولوية بسهولة أكثر والتركيز عليها حتى الانتهاء منها.

تعقب الوقت من اليوم وحتى ثلاثة أو من الأفضل خمسة أيام عمل.

تذكر أنه يجب أن تسجل كل تحويل في الانتباه من عمل إلى آخر، وحتى يجب تسجيل مخايرة من عشرة ثوانٍ والوقت التي جرت فيه.

إتمام تعقب الوقت اليومي:

الألوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير وقت في المستقبل
	8,55	وصول القهوة	5 دقائق	
	9,00	بطاقات ائحة	5 دقائق	
	9,05	بطاقات	5 دقائق	
	9,10	زوار - تقارير	2 دقيقة	
	9,15	تقديم قهوة ومحادثة	5 دقائق	
	9,17	عمل	30 دقيقة	
	9,47	حمام	2 دقيقة	
	9,49	مقاطعة	1 دقيقة	
	9,50	متابعة العمل	36 دقيقة	
	10,26	قهوة	4 دقائق	
	10,30	المعودة إلى العمل	9 دقائق	
	10,39	ز ×	-	

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن توفير وقت في المستقبل
	10,39	أخبرت م	1 دقيقة	
	10,40	عمل	19 دقيقة	
	10,59	عرضت م و ر	16 دقيقة	
	11,15	صعدت السلالم وخلعت بدني	1 دقيقة	
	11,16	مقاطعة من في	43 دقيقة	
	9,59	ز ✓	2 دقيقة	
	12,01	عودة إلى ف	8 دقائق	
	12,09	كتابة طلبية	5 دقائق	
	12,14	ز إلى ر	4 دقائق	
	12,18	مساعدة س بعمله	20 دقيقة	
	12,38	إتصال هاتفني	3 دقائق	

## الفصل الثالث

### الأربع رت من إدارة الوقت

إذا كان لدي تسع ساعات لأقطع شجرة، كنت  
أصرف ست ساعات أسن الفأس»

ابراهيم لنكون

إذا واجهت عملاً يتطلب منك وقتاً لا بأس به لتنفيذه، تمهل  
لحظة قبل القيام به واسأل نفسك أربعة أسئلة توفر لك مقداراً من  
الوقت، الجهد والطاقة. هذا سيحسن الإنتاج ويقلل التوتر. إسأل  
نفسك:

1 - هل يجب أن يتم تنفيذه؟

تصور ماذا قد يحدث إن لم تنفذه وكيف يؤثر هذا على أهدافك؟  
وماذا قد يطرأ على مهنتك، أعمال أخرى، إدارة دائرتك وعموماً  
وظيفتك؟ كيف يتأثر الخط السفلي للشركة؟ عند هذه النقطة قد تدرك  
أنه يمكن التغلبي عنه بأمان.

2 - هل يجب أن أتفله؟

يمكن أن تستنتج أنه عمل يمكن توكيله بأمان إلى شخص آخر،  
ولكن لفترض أنه يجب تنفيذه ويجب عليك أنت القيام به. إذاً هذا  
يوصلنا إلى السؤال الثالث.



### 3 - هل يمكن تأجيل تنفيذه؟

هناك مناسبات حيث يكون تأجيل العمل سبباً في توفير الوقت وليس ضياعه .

### 4 - هل يجب أن أقوم أنا به مباشرة؟

الجواب نعم . يجب أن تجهز نفسك وطاقتك للعمل به .

تتخلى عنه؟ تؤجله؟ تُنفذه؟

هذه الأسئلة الأربعة سميتها الأربعة «ت» إتجاهات في إدارة الوقت . تمثّل لحظات قليلة لتفكر ثم وفّر لنفسك وقتاً هاملاً خلال السنة . دعنا نرى كل اختيار بالتفصيل .

#### التخلي عن أعمال:

تقترح الأبحاث أن الأعمال التي تستغرق وقتاً يعود الإنسان على تنفيذها بدلاً من تنفيذها من أجل الإنتاجية ، الكفاءة أو الربح . يصبح العمل عادةً متبعة بحيث لا يعود أحد يفكر لماذا يُفُذ أو هل يوجد طريقة فعالة أخرى تحقق نفس النتائج .

لقد وُجِدَ مثلاً أن 80 في المئة من أعمال الإدارة الداخلية في مؤسسات ضخمة لها قيمة قليلة إن لم يكن لها قيمة على الإطلاق فقط واحد إلى خمسة من آلاف التقارير ، المذكرات ، التحالفات والتصورات التي تستهلك وقتاً إدارياً كبيراً سواء في الإنتاج والتوزيع والقراءة و ثم وضعها في الملفات لا تُقدّم أي نجاح ملموظ للشركة .

إن القانون 20/80 المعروف جيداً والذي اقترحه الاقتصادي الإيطالي فيلغريدو باريتو يُطبّق كثيراً على إدارة الوقت كما يُطبّق على

نواح أخرى من الحياة العملية. إقترح بارينو أن 80 بالمئة من وقت المدير تُستهلكه أعمالاً لها مردود 20٪ بينما 20٪ من وقته تُستهلكه أعمال تعود عليه وعلى إنتاجه بـ 80٪.

إذا كان هذا صحيحاً فهذا يعني أنه ثمانية من عشرة أعمال والتي تُستهلك يومك العملي هي لصوم تُسرق من وقتك. في الفصل الخامس إلى العاشر سأقدم طرقاً عملية تبعد هذه اللصوص إلى الأبد.

يمكن أن تكون فكرة من كيفية توفير الوقت بالتخلي عن الأعمال الغير مهمة وذلك بإطلاعك على الرسم البياني التالي والذي اعتمد على معلومات ممن أوكلت إليهم بعض الأعمال ومن مشغلي في إدارة الوقت والضغوط.

## توفير الوقت

الوقت الموفر في الأسبوع	العمل الذي تم التخلي عنه
30 دقيقة	قراءة توافه البريد
120 دقيقة	قراءة الجرائد والمجلات الغير متعلقة
180 دقيقة	القيام باجتماعات خلال الهاتف
240 دقيقة	زوار غير متوقعين
360 دقيقة	اجتماعات

إننا لا نقول أن أي من هذه الأعمال هو ذو شأن أولوي منخفض. الكل يعتمد على ماذا تحاول تحقيقه، فصرف الوقت على

أوراق ومنجلات ليس لها علاقة بالعمل مثلاً هي ضرورية لأنها تحقق هدفاً ذا شأن أولوي في البقاء مطلقاً على الأمور الحالية في حين أن الاجتماعات المنظمة جيداً هي أداة إداري مهم.

معرفة ماذا تتخلى عنه:

الطريقة الوحيدة لمعرفة عن ماذا تتخلى بكل أمان هو أن يكون لديك أهداف واضحة وهذا موضوع ستكلم عنه بالتفصيل في الفصل الحادي عشر

عندما يكون لديك أي قول في المسألة. ضع كل عمل تحت التجربة بطرح الأسئلة التالية:

● هل القيام بهذا العمل يحقق أحد أهدافي؟

إذا كان الجواب نعم، إذا إنتقل إلى السؤال الثاني.

● هل أنا الأفضل في القيام به؟

إذا كان الجواب كلا، وأمامك الاختيار فيجب أن تتنازل عن العمل دون تأخير بما أن كل دقيقة صرفت حتى ولو بالتفكير به هي دقيقة ضائعة. لسوء الحظ قد تمر بمناسبات ترتبط فيها بأشغال لا علاقة لها نفرض عليك من قبل رئيسك. تحت هذه الظروف يمكنك توفير الوقت بإيفادها أو تأخيرها فالاتان بَرَهنا عن توفير الوقت.

إذا كنت مجبراً على القيام بالعمل فلا زلت تستطيع توفير الوقت بالقيام به بكفاءة قدر الإمكان.

إذا قررت التنازل عن عمل فتنازل عنه كلياً. القيام بنصف العمل أسوأ من عدم القيام به لأن هذا لا يضيع الوقت فحسب بل يقدم نتيجة

لا ترصي أحداً. مثال عثا أسميه «عمل نصف مته» مبين في الرسالة أدناه في خضم تحضير هذا الكتاب سأل أحد الباحثين رئيس المنفذين، المدراء، وسائر رجال الأعمال الناجحين والنساء عن نظرتهم لإدارة الوقت. عدة من اقتراحاتهم مشمولة في هذا الكتاب.

إنني مُمتنٌ لهؤلاء بالرغم من جداولهم الغير منظمة كانوا بغاية اللياقة في تزويدنا بالمعلومات اللازمة وإنني أنفهم موقف الآخرين الذين حاولوا تقديم المساعدة بالرغم من الضغوط.  
كلفة وقتك:

طريقة لمعرفة ما إذا كان يجب أن تقوم بالعمل أم لا هو  
باحتساب كلفته المالية بتكملة الحساب التالي:

- \$ - المعاش السنوي:
- \$ - علاوة أو عمولة:
- \$ - زد اثنان في المئة من الراتب الصافي لتغطية معاش التقاعد:
- \$ - زد مئة في المئة من أساس الراتب لتغطية نفقات (الكهرباء، التدفئة، التبريد، الهاتف، المواصلات، مساعدة إدارية...):
- \$ - الكلفة السنوية الإجمالية للشركة:
- \$ - الآن قسّم المجموع على 230 (معدل عدد أيام العمل في السنة):
- \$ - أخيراً قسّم النتيجة على معدل عدد ساعات العمل يومياً:
- \$ - كلفة الساعة:

تظهر النتيجة كلفة الساعة لكل نشاط تقوم به في شركتك. في الحقيقة إن هذا مبالغ فيه لأنه لا يمكن لأحد أن يكون مستجاً في كل

دقيقة من كل يوم عمل ولكن احتساب كلفة الساعة يمكنك من معرفة إذا كان العمل لا بأس به من الناحية الاقتصادية (بالطبع يوجد أسباب أخرى تجعلك تبذل وقتاً من أجل القيام بنشاطات معينة).

مدير من الإدارة العليا يقبض 40,000 \$ في السنة بالإضافة إلى 5000 \$ علاوات وثمانتي ساعات عمل في اليوم يكلف الشركة 46,75 \$ في كل ساعة، هذا يعني أن اجتماعاً لمدة ساعة واحدة بعيداً عن المكتب يضم ستة منفذين بالإضافة إلى صرف ساعتين في تحضير الاجتماع والسفر يكلف الشركة 84,50 \$. هذا الرقم بالطبع لا يأخذ بعين الاعتبار كلفة المسؤولين الذي ساهموا في تحضير وتنظيم الاجتماع ولا يتضمن أيضاً تكاليف السفر.

إذا نظرت نظرة أخرى إلى هذه المعادلة التي تطبق في عدة صناعات خدمية فلا تحسب ماذا قبضت ولكن إحسب ماذا سيُسَجَّل على حساب العملاء لقاء خدماتك إن الفرق في المعادلة سيدهشك. في مؤسسة تتعاطى القانون أعرف عشرة شركاء. كل منهم يقدر وقتاً بـ 400 \$ في الساعة، صرفوا حوالي تسعين دقيقة يتناقشون إذا كان يجب عليهم صرف 1200 \$ لشراء حاسوب آلي!

### الحافز لسعر للنشاطات

معرفة قيمة وقتك، معظم المخراء يقللون من هذه القيمة ويلحقون سعراً لنشاطات مثل حضور الاجتماعات، القيادة داخل البلد لملاقاة زبون، اجتماعيات على الهاتف، دردشة مع الزملاء إجابة الرسائل والخب...

إن هكذا معلومات ذات فائدة من ناحيتين:

● يمكنك من أن تداري الوقت بمداواتك الكلفة. مثلاً: من خلال اكتشافك أساليب جديدة في إتمام العمل بسرعة أكثر. حالياً إن مستوى الرواتب والتكاليف خاصة في المدن الكبيرة في أوروبا، أميركا الشمالية والمحيط الهادىء فلا يوجد عمل مضيعة للوقت إن لم يحمل قيمة مهمة للشركة.

● كونك مدركاً لهذه الكلفة يجعل من الأسهل بيع منافع إدارة الوقت إلى الرؤساء والزعماء. مثلاً، عندما استشرتُ منفذاً كبيراً في شركة، دُعيْتُ عندما إكتشف أن فتح وفراة البريد التالف يكلف شركته فوق 7000 \$ في السنة! في كلمات أخرى، إن رئيس مجلس الإدارة أصرَّ على عقْد إجتماعات في المركز الرئيسي في غالب الأحيان والذي اشتمل عدة مدراء الذين يستهلكون وقتاً في السفر خلال ساعات الازدحام. اقتنع الرئيس فقط بالتخلي عن العادة بينما الكلفة الحقيقية لهذه الإجتماعات الغير منتجة لم تُنبأ.

مع إزدياد تعقيدات التكنولوجيا مثل شبكات الكمبيوتر ومؤتمرات مصوّرة على الفيديو، أصبح عدد متزايد من الشركات يقدّر توفير في الوقت والضغط والمال بتجنب المقابلات وجهاً لوجه التي تتطلب السفر (اقرأ الفصل التاسع).

إذا لم تقدر بعد شركتك أين يمكن أن يحصل مثل هذا التوفير فإن هذا التحليل البسيط للكلفة سيساعد عقول المتفكرين على التركيز!

وبينما تفكر في الأعمال المختلفة التي تستهلك وقتك، ماذا تكلف الشركة، إسأل نفسك أيضاً:

● هل يُضيّع المردوسون وقتي؟

- هل أوجههم نحو أعمال لها أولوية عالية؟
- هل أسبب تأخيراً للزملاء أو الرؤساء (بالوصول إلى الاجتماع متأخراً).

التخلي عن عمل ليس الطريقة الوحيدة لتوفير الوقت والمال. هناك طريقة أخرى وهي توكيل العمل إلى شخص آخر.

### التوكيل

إن الفشل اللزيع في إدارة الوقت يكمن في عدم قدرة أو إهمال كثير من المدراء والمحترفين في إيفاء العمل. تقترح الأبحاث أن 97٪ من يوم المدير في بعض الشركات يُستهلك في التنفيذ لا في الإدارة، أظهرت دراسة أن نصف الوقت الإداري يُهْتَر بعملٍ كان يمكن للمسكرتيرات أن تقوم به بكفاءة بينما أكثر من 40٪ من الأعمال كان يمكن أن توكل إلى مرؤوسيك أو زملاء. وفي النتيجة فقط 3٪ هي نشاطات يتميز بها المدراء في تنفيذها. إن إيفاء العمل بسمح لك بهذا وقت أكثر على ما تجيد صنعه وصرف وقت أقل على ما لا تجيد صنعه. إن جميع المدراء الناجحين يعرفون أن فعالية توكيل العمل هي ضرورة لإدارة الوقت بجدارة.

### المعاجز النفسية المرتبطة بتوكيل العمل

- لماذا إذاً هذا الإهمال الكبير في توكيل العمل حتى في الأعمال العادية؟ يكمن الجواب في هذه المعاجز النفسية الثلاثة:
- الخوف من تفويض سلطتهم:

يقلق بعض المدراء من تفويض العمل ما عدا الأعمال الشاقة

مخافة أن يضعف موقفهم في الشركة. الحقيقة أن تفويض أعمال ذات مسؤولية وأعمال تزيد في تقدم الموظف فإن المرؤوسين يصحون ذو كفاءة، حماس وإنتاج أكثر وهذا سينعكس على المدير القادر على توكيل العمل إذ يتمتع بسلطة أكبر ومكانة لدى الشركة.

#### ● المخوف من الترافف الأخلاط :

هذا يحصل عندما لا يوجد ثقة إما في أنفسهم أو وفي مرؤوسهم. ما دامت الأخلاط دائماً ستقع فيمكن أن تخفف خلال توكيل العمل المناسب (شاهد أدناه) والمراقبة الحذرة للتقدم.

#### ● الخوف من أن يصبح غير مرئي :

يفضل بعض المدراء أن يحتفظوا بقبضة شديدة على المهمات معتقدين أن هذا سيؤمن لهم نظرة سامية في الشركة. على كل حال بما أن المرؤوسين ليس لهم مجال للترقية فإن فرص المدراء في التقدم ستتخفف لأنه ليس هناك موظف لديه/ لديها الخبرة الكافية ليتحمل مسؤولياته أو مسؤولياتها.

#### توكيل العمل الخاطيء

ما من شيء يبرز وجود هذه المخاوف إذا تم توكيل العمل بشكل صحيح لكن عندما يتم بشكل خطأ. هذا بشكل سبباً آخر لمضيعة الوقت. إن توكيل العمل الخاطيء يحصل بسبب :

● إما أن الموظف المرؤوس لا يفهم/ أو/ و غير قادر على تحمل العمل الموكّل إليه.

● تكرار الإرشادات كثيراً قبل أن ينجز العمل بشكل صحيح.



- إستهلك وقتاً كثيراً حيث فوت خطوط النهاية.
- نُفذَ العمل بشكل غير صحيح ويجب إعادة تنفيذه إما من قبل الموظف المرؤوس أو من قبل المدير الذي وكل العمل.
- ينقص المرؤوس حماس كافٍ للقيام بالعمل جيداً.

### سنة أعمال لا يجب إيفادها لو توكلها

إذا كنت مديراً هنالك ستة أعمال لا يجب إيفادها:

- 1 - التخطيط لمشروع رئيسي
  - 2 - إختيار فريق لذلك المشروع
  - 3 - مراقبة جهود الفريق
  - 4 - حث أعضاء الفريق
  - 5 - تقييم أعضاء الفريق
  - 6 - مكافأة أعضاء الفريق
- بالنسبة لمعظم باقي الأعمال فيمكن إيفادها إلى الآخرين.

### متى وما هي الأعمال التي يجب أن توكل

هنالك أربعة نقاط رئيسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقرير أي من الأعمال يجب أن يتم توكلها.

حاول دائماً أن توكل:

- 1 - عملاً يمكن أن يتم بشكل مُرضي من قبل شخص يقبض أقل منك - أو أقل مما تمنى أن تقبض. عادة يتم توكل أعمال تتضمن:
- إعادة تنظيم الملفات

- إستلام مخابرات هاتفية غير ضرورية
- إصلاح لمبة مصابيح أو إبريز كهرباء إلخ...
- إدارة ماكينة التصوير، الحاسوب الآلي إلخ...
- طباعة رسالة، مذكرة، تقرير إلخ...
- أخذ الرسائل إلى البريد

2 - عندما ينقصك المهارة الضرورية، المعرفة أو الخبرة لتنفيذ العمل بكفاءة. إرفض الارتباط بهكذا أعمال (اقرأ الفصل الخامس) محاولة القيام بها لا يضيّع الوقت لحسب بل ينتج عملاً بحاجة أن يُصلَح من قبل خبير بكلفة أكبر من التي بذلت في هباء الأمر.

أخبرني تفنير التصليحات أن أي عطل صغير يطرأ على الحاسوب الآلي، آلة الفاكس و ماكينة التصوير يتحول إلى عطل كبير بسبب إصلاح العطل الصغير على أيدي هواة.

3 - عندما يكون العمل رتيباً: قد تُضَيِّع الأعمال الرتيبة قلباً من وقتك، خمسة دقائق هنا، عشرة دقائق هناك ولكن الوقت الضائع خلال اليوم أو الأسبوع يصبح لا بأس به. إن الأعمال التي لا يمكن أن تُؤكَّل إلى عُضْوٍ من جهاز الموظفين يمكن أن تُؤكَّل إلى الآلات والشكر يعود إلى التكنولوجيا، مثلاً الهاتف الذي يعيد ضرب الأرقام المطلوبة سابقاً بمجرد كبسة زر فإن الوقت الذي تم توفيره يبدو ضئيلاً لكن مجمرعه خلال السنة يصبح لا بأس به.

4 - عندما يساهم العمل في تقدم المرؤوسين: إنها تحديات ستساعد مرؤوسك على اكتساب مهارات جديدة وكسب خبرة أكبر. إنك لا توفر فقط وقتك بتوكيل هكذا أعمال وإنما تُمكن الآخرين من

التقدم وتحمل عبء أكبر وإزاحته عن كتفك في الأشهر المقبلة.

### كيف يتم التوكيل بكفاءة

يتجنب بعض المدراء توكيل الأعمال لأنها إن لم تتم بشكل صحيح فيصبح من الأسرع أن تتم تنفيذها بنفسك. إذا كنت تعتقد أنه للقيام بعمل بشكل صحيح يجب أن تقوم به بنفسك فهذا يعني أنك قمت بإيفاد عمل خاطيء.

هنا يمكن أن يحدث هنا ثلاثة أسباب رئيسية:

● اختيار غير مناسب للمرؤوسين.

● اتصالات غير فعالة.

● مراقبة غير فعالة للنتائج.

يمكنك تجنب الوقوع في هذه الأخطاء باتباعك قانونين

رئيسيين:

#### 1 - أوكّل العمل إلى الشخص المناسب

إبدأ بتقدير مدى نفوذ الشخص المختار. لا يعني النفوذ هنا العمر أو التعقيدات ولكن يعني صفتين في الشخص:

● القدرة - المهارة، المعرفة والخبرة في إتمام العمل.

● الحماس - الإرادة لتنفيذ العمل على أحسن وجه.

هوماً قد لا يكون الشخص ناضجاً أو غير ناضج إلا بالنسبة إلى عمل معين. قد يكون ناضجاً في عمل ما ولكن يصبح أقل نضجاً في عمل آخر. مثلاً سكرتيرة بارعة في استخدام آلة الطباعة الكهربائية بالنسبة لطبع المستندات قد تخف براعتها في استخدام برنامج الطبع

في الحاسوب الآلي فهي قد ينقصها الخبرة وربما الإرادة في تعلم التكنولوجيا الجديدة.

قد ينخفض أيضاً النضوج نتيجة زيادة التوتر، الكبت وفقدان القيم وهذا ينقص الحماس للقيام بالعمل.

هناك ثلاثة مستويات ممكنة للنضوج:

● النضوج المتدني = القدرة المتدنية + الحماس المتدني.

● النضوج المتوسط = القدرة المتدنية + الحماس العالي أو القدرة العالية + الحماس المتدني.

● النضوج العالي = الحماس العالي + القدرة العالية.

نضجُ المروّس عنصر قاطع في فعالية توكيل الأعمال فإذا يجب أن تسأل نفسك قبل إيفاد العمل: «ما مدى نضوج هذا الشخص بالنسبة للعمل الذي أود تنفيذه؟»

عندما يتوفر عدة مروّسين للقيام بالعمل، قد يساعدك احتساب قدراتهم وحماسهم باستخدام ميزان من ثلاثة نقاط من متدني، متوسط، وعالي مثلاً:

القدرة		الحماس
متوسط	متدني	أحمد
عالي	متدني	سامي
عالي	عالي	ليلى

نستج أن ليلى هي الشخص المناسب لتوكيل العمل إليها. إن إيفاد العمل الفعّال يتضمن إرشادات واضحة عن كيف، متى وأين

يجب أن يتم العمل ، كما ينطوي على تقديم الدعم والتشجيع للمرؤوس المعني بالأمر حسب حاجاته أو حاجاتها.

إذا كان هو أو هي تفتقر إلى المهارة والحماس فيجب أن تؤمن إرشادات مفصلة ودعماً عاطفياً أقل. مثلاً، موظف أقل شأناً لا خبرة له يجب إرشاده في ماذا يجب أن يفعل، ومتى وإذا اضطرت الحاجة كيف يجب أن يُنقذ العمل. هذا الموظف بهذا الحد الأدنى من النضوج فإن اتباع الألفة والتودد معه قد يعرضك أن ينظر إليك كمسئبة طرية بما معناه شخص تعطى أوامره أولوية قليلة، ينتج عن هذا عمل يتم بشكل ركيك عوضاً عن تسليمك العمل متأخراً هادراً الكثير من وقتك ومتى اكتسبت سمعة فاقدة السلطة فإنه من الصعب إعادة كسب الاحترام الضروري في توكيل العمل بطريقة ناجحة وموفرة للوقت.

قد يدل المدراء أساليب توكيلهم العمل بين التوكيل. على مهل وإلقاء الثقل على المرؤوسين مما يخلق أسوأ الحالات لأنفسهم وللمدنيين يعملون لهم. تنصف هكذا علاقات بالمعزائم المحبطة والمواقف الساخرة بين الموظفين. يجب أن تتبنى موقفاً ثابتاً في توكيل العمل على مختلف مستويات النضوج وخاصة في التعامل مع من يتصف بمستوى متدنٍ من القدرة والحماس.

هذا لا يعني أن تبقى خارج الموضوع أو أن لا تساعد، واضحاً سائر الاعتبارات على جنب، لنحصل على الأفضل من الناس يجب معاملتهم باحترام واعتبار، تقديم الدعم القليل معناه إبقاء مسافة بينك وبين مرؤوسيك بالتركيز على أن عملك هو إعطاء الإرشادات وعملهم تنفيذها.

ما أن يصبح المرؤوس تاضجاً بالمعنى المقبول تستطيع تقديم دعم عاطفي أكبر وتشجيع لكي تزيد من حماسه. بالإضافة إلى إخباره بما يجب أن يفعل، يجب شرح لماذا يجب أن يُفعل وكيف يُفعل.

عند هذا الحد من النضوج يقع بعض المدراء في فخ استمرار تقديم الإرشادات إلى حد يشعر معه المرؤوسون بأن جهودهم غير معترف بها كفاية وفي نفس الوقت تجنب تقديم الدعم الكثير للأسباب المذكورة أعلاه أو لاعتقادهم أن المرؤوس يمتلك المهارة والمعرفة أكثر مما هو الحال.

إن المرؤوسين الذين يتمتعون بالقدرة والحماس بحاجة إلى توكيلهم بأعمال أكثر تعقيداً من الموكلة إلى ذوي المستويات المتدنية أو المتوسطة، بما أن لديهم القدرة والإرادة لتنفيذ العمل، على المدير الكفوء أن يثق بهم، عمله هنا فقط يقتصر على شرح وتأمين المعطيات المتعلقة بالموضوع وتقديم الدعم المعنوي خلال تنفيذ العمل وعند انتهائه. إن كلمات التشجيع والاعتراف بالتنفيذ الناجح لعمل تم توكيله، يحافظ على تمتع مرؤوس بحماس عالٍ. متى كانت قدرة المرؤوس في تنفيذ العمل تضاهي أو تتجاوز قدرتك وحماسك فيجب عندما أن نسمح له بتحمل كافة المسؤولية وإذا حاولت التدخل فسيُنظر إليك نظرة احتقار وسيستج عن هذا فقدان القيم والحماس.

عندما يزداد نضوج المرؤوس بالنسبة إلى عمل معين فمن الأفضل اتباع قاعدة رئيسية:

● تخفيف التدخل في العمل

● إتمام العلاقات

وعلى مستوى عالٍ من التضجج يلاحظ تخفيف الرقابة الكثيفة وزيادة في توكيل العمل من قبل المدير نتيجة الثقة والأمان ولكن تذكر أن عملاً يجب أن يقوم به من يتمتع بالتضجج العالي إذا تم توكيله إلى من هو أدنى من هذا التضجج يصبح مضحية للوقت .

## 2 - دع إرشاداتك تعمل بوضوح

لقد توصلنا إلى أن العمال المهنيون يصرفون أكثر من ثلاثة أرباع يومهم يتواصلون مع الآخرين. وفي معاينة حديثة وُجد أن 84% من رؤساء المتفلبين أجمعوا أن مهارات التواصل هي المفتاح للترقية في مؤسساتهم كما أنها فعالة لإدارة الوقت .

إن قلة التواصل يهدر الوقت بافتراض الأخطاء في الحكم : الافتراض والاستنتاج ، كما أنه يقلل القهم بما يتج عنه من الكبت ، الاحتقار والحيرة والحس العام باللائف ضمن الفريق .

عندما تواصل مروضيك بالإرشادات لدى توكيلهم العمل ، إتبع هذه اللائحة المؤلفة من سبع نقاط :

● اختر العمل : ضع بوضوح في فكرك نوعية العمل المنوي توكيله واسأل نفسك : «ما هو هدفي من إنهاء العمل ؟ ماذا أتوقع تحقيقه من خلال التوكيل ؟

في بعض الحالات يمكن تحقيق هذه أهداف منها :

- تخفيف عبء العمل عن كاهلك .

- تشجيع موظف لامع .

- إعطاء من ينوب عنك خبرة مفيدة .

ضع حدوداً للعمل المؤكل مثلاً: تطلب من مرؤوسك أن يقوم  
ببحث عن تقرير، أو أن يقوم يبحث ويكتبه. أخيراً تأكد من أنك تفهم  
المطلوب لأنه لا يمكن شرح شيء إن لم تفهمه.

● هل اخترت الشخص المناسب؟

يعتمد الاختيار على الوقت، المكان، نوع المهمة والهدف الذي  
تنوي تحقيقه.

● الاعتبارات المهمة هي:

● التوافر: تجنب حيث يمكن توكيل مرؤوسين بمهام ذات  
أولوية عالية.

● توافق خصائص المرء مع طلبات العمل: هل يجب أن ينفذ  
العمل بسرعة مع احتمال أخطاء قليلة أو يجب أن ينفذ على مهل  
ولكن بحذر ودون أخطاء. اختر مرؤوساً يتمتع بمستوى نضوج يلائم  
هذه الطلبات.

● حُظُر مرؤوسيك: يجب أن تؤمن معلومات رئيسية:

● حقائق عن العمل: أتمن صورة واضحة عن العمل المنوي  
تنفيذه لا تتخطى هذه المرحلة خاصة مع مرؤوس بمستوى نضوج  
متوسط أو متدنٍ، إذ يجب إعلامه أين، متى، وكيف يجب أن ينفذ.

● درجة أهمية العمل: ما هي أولوية العمل؟ ما هي الأعمال  
الأخرى التي يمكن تأخيرها، أو التخلي عنها لتنفيذ هذا العمل؟ تذكر  
أن مرؤوسك لن يكون لديه التصور ذاته عن أهمية العمل.

● التنوع المسموح: هل يجب أن يتم حسب طريقتك، طريقة



مرووسك أو بين بين؟ كم من الحرية تمكنه أو تمكنها من التجديد أو أن يكون مُجَدِّداً.

● لا تفترض أن الشخص الآخر يفهم حتى هو/ هي يتكلموا عنه بكلماتك أطلب منهم دائماً أن يكرروا الإرشادات وخاصة الأشياء الرئيسية مثل الطريقة وخطوط النهاية. ومتى نم هلمأ إستمع جيداً. لا نسمح لنفسك أن تلويك طلبات أخرى.

● عندما نحتاج أن تقدم الدعم والإرشادات فإن التواحي النفسية التي يجب التركيز عليها هي:

● التشجيع: لتكن ثقك به أو بها واضحة وحدد بقولك: «لقد قمت بعمل رائع في آخر تقرير وأنا أكيد أنك ستقدم عملاً ناجحاً مماثلاً له أيضاً».

● إعادة التأكيد: ليكن واضحاً أنك مستعد لأي نصيحة أو مساعدة في حال نشوء أي مشكلة. ويمكنك أن تُعرّف عن باقي أعضاء الفريق الذين يمكنهم المساعدة مثلاً: «ليلي عندها خبرة كبيرة في استخدام هذا البرنامج في الحاسوب الآلي، لقد تكلمت معها وهي مستعدة لتقديم أي مساعدة عند الضرورة».

إذا تضمن العمل تعامل مرووسك مع أناس جدد في الشركة فخفض حماسك بتقديمهم كجزء من عملية التوكيل.

● الحماس مهم للمواظ: هذه القوة الهائلة يمكن أن تُثار بعدة طرق، أي منها يعمل أفضل، فهذا يعتمد على نفسية الموظف. يقول البعض: «صراحة إنه عمل صعب يتطلب شخصاً ذو تصميم لتنفيذه ولكنني أعلم أنك ستقدر عليه».

وللبعض الآخر فإن الحماس يثار عندما تلقى كامل المسؤولية على الشخص «إنه مشروعك من البداية إلى النهاية ومع هذا فإنك ستلقى كامل دعمي».

وأخيراً لمرؤوسين ذوي نضوج متدنٍ أو متوسط فإن الحماس ينشأ بالمكافآت، العلاوة، فرصة للترقية، فوائد أخرى إلخ...

● مراقبة التقدم: خاصة إذا كان العمل معقداً أو طويلاً، ولكن لا تجعل المرؤوس يشعر بأنك تراقبه دائماً من فوق كتفيه، هذا يقلل من حماسه ويخلل الاحتثار. إن كمية المراقبة تعتمد على مستوى نضوج الشخص، فمتى زادت المراقبة، زاد الاحتثار وهذا لا يجعلهم يبطئون في أعمالهم بل يضيعون وقتك أيضاً. في حال نشوء استثناء أي أن العمل لم يعد يُنفذ حسب الجدول المتفق عليه فيمكن عندما طلب التقارير لمراقبتها.

## لمسات من الأعلى

### روزماري كونلي

روزماري كونلي رئيسة مجلس إدارة التدبير الغنائي ونواحي اللياقة التي هي من شركات المملكة المتحدة الأسرع إنتشاراً، تنظم جدول أعمالها الكثيرة على الشكل الآتي:

«أكبر مضيق للوقت ليس منظماً. نستطيع كلنا أن نجد أشغالاً تملأ الوقت ولكن يجب استخدام الوقت، تعامل مع المستندات المهمة، اقرأ الرسائل فوراً، إن وضعها جانباً لقراءتها في وقت لاحق هو مضيق للوقت ومعناه تكديس الأوراق دون معرفة ما بداخلها مما يولد توتراً لأنك عندما تفقد زمام السيطرة في حين يجب أن تسطر على الوضع. بالنسبة إلى مفكرتي فهي محجوزة لأسابيع مسبقاً وأحاول قدر الإمكان أن أحافظ على جدول الزمن هذا. كل شخص في مكنتي بما فيهم أنا يحمل معه كتاباً أحمر صغيراً يسجل فيه تفاصيل الاجتماعات، المخابرات الهاتفية ونتيجة مشاريع مختلفة ولهذا فإن المكتب لا تراه محتشداً بالأوراق البيضاء ويصبح من السهل لنا أن نتعقب ما يجري وما سيجري في المستقبل».

### ● إحلر من إعادة توكيل العمل : هذا يحدث عندما يعود إليك

الممرؤوس في حالات متعددة باستمرار ودون ضرورة باحثاً وراء توضيح ومساعدة حتى تكون قد أنهيت العمل بنفسك.

إذا اتبعت الخطوات المذكورة أعلاه فلا داعي أو حذر لإعادة توكيل العمل من قبل الممرؤوس وإن أية محاولة من قبيله يجب أن تقاومها بشدة.

كما في جميع المهارات إن توكيل العمل بحاجة إلى تلميع جلال الاستخدام العادي فإنه من السهل القيام بالعمل بشكل عاطل ومن المحال أن تقوم به بشكل صحيح. ولكن إن برعت فيه فستجد أنه من الأدوات المهمة لإدارة الوقت.

إذا قررت أن عملاً يجب أن ينفذ ولا يمكن توكيله لأحد، السؤال التالي هو هل يمكن أن يُنفذ بكفاءة أكثر وبوقت أقل إذا تم تأجيله؟ بالرغم من أن كثيراً من الناس ينظرون إلى تأجيل العمل كأنه نوع من هدر الوقت إلا أن هناك مناسبات يعتبر تأجيل العمل أهم جواب لتوفير الوقت.

في الفصل الرابع سأشرح متى ولماذا يحدث هذا، كما سأشرح كيف تتصرف عندما تنفذ العمل بنفسك.

## الفصل الرابع

### قوة التأجيل الإيجابي

«إذا أردت جواباً سريعاً - كلا»

في رسالة وجهها توماس جيفرسون إلى جورج واشنطن:  
«التأخير أفضل من اعتراف الأخطاء»، لو كان كتب هذه الكلمات في  
القرن العشرين، قرن الخطوات السريعة كان يمكن للرئيس الأميركي  
الثالث أن يضيف إليها، وأفضل من إضاعة الوقت».

إن التحرك ببطء قد يفوت عليك الفرص ولكن في مناسبات  
أخرى إن التحرك بسرعة قد ينتج عنه أخطاء مكلفة ومستهلكة للوقت.

#### المحاولة

عند الوقوف عند ثالث حرف «ت» من بين الأربعة «ت» الفعالة  
في إدارة الوقت إنه من المهم أن نميز بين التأجيل الإيجابي والسلبي  
مما يُعرف أكثر بالمحاولة. يحدث هذا عندما نؤجل عملاً ذا أولوية  
عالية ليقوم مقامه عملاً بأولوية أقل. مثلاً بدلاً من نحضر تقرير  
مُسبب نُبعر الوقت بإعادة ترتيب مكتبك أو ملفاتك.

لنذكر بعض الأسباب التي تدفع الناس إلى التأجيل قبل ذكر كيفية  
استخدام التأجيل كأداة قوية في إدارة الوقت:

## 1 - المماثلة طلباً للكمال:

تروى الحكاية التالية عن أستاذ جامعي في مادة التاريخ كان دائماً يفاخر بأنه يوماً سيكتب كتاباً مصبرياً عن حقول دراسته وهو سياسة الفلّمينك في القرن السابع عشر.

أخيراً سئم التلاميذ من مفاخرته فقام بعض منهم بحجزه في مكتبه وقالوا بأنهم لن يطلقوا سراحه حتى ينهي أول صفحة من راعته.

موت ساعات عديدة، محاط بمئات صفحات الأوراق المبعثرة إتهار الأستاذ الجامعي فوق آلة الطباعة وغرق في الهكاه. لم يستطع إنهاء جملة واحدة تعجبه فكيف بصفحة كاملة، كل كلمة كان يطبعها لم تحمل له الكمال فكان يبدأ من جديد.

حقيقة أم لا هذه القصة تعرض موقفاً فكرياً يملكه معظم المدرّاه على كل المستويات وهو البحث عن الكمال فينتج عن هذا البحث التأجيل في أعمالهم وأعمال زملائهم ومرؤوسيه.

إنه من المحتمل أن نقوم بكل شيء على أفضل وجه ولكن في العالم الحقيقي الكمال أقل مرتبة من المناسب إذا كان فقط المناسب هو الملائم لتحقيق الهدف.

## 2 - المماثلة بسبب الملل:

سبب عام آخر عن التأجيل السلبي هو الملل. كما نعرف كلنا هناك أعمال بالرغم من أهميتها إلا أنها أقل متعة من مشاهدة دهان يحف ولهذا نجد أنفسنا نبتعد عن هذه الأعمال المملة والنتيجة هي غالباً التأجيل.

### 3 - المماطلة العدائية :

إن العدواة سواء تجاه الشخص الذي طلب منك تنفيذ العمل أو اتجاه الشركة هو سبب عام آخر من المماطلة السلبية فالموظف يحترق الواقع إذا كان قد أجبر في بادئ الأمر على عمله مما يجعله يماطل في تنفيذه.

### 4 - المماطلة حتى خط النهاية :

أخيراً هناك بعض من الناس يماطلون حتى يصلوا إلى خط النهاية الذي شرحت في الفصل الأول مصرين على أنهم يقومون بأفضل العمل تحت ضغط الوقت. على كل حال هذا الإجراء غير سليم ومضجرة للوقت ويزيد التوتر كما يجعل من الصعب التماسي مع مشكلة حقيقية. كما أن هذا يحد من قدرتك على استخدام الوقت لمصلحة العمل ويخلق عملاً لا ضرورة له لنفسك وللباقى الناس.

● مثلاً مستند قرائه ووضعت جانباً عليك أن تقرأه مرة ثانية لتقوم باللازم.

● إذا وصل العمل متأخراً عن الموعد المحدد له قد يضع عمالاً آخرين في دوائر أخرى تحت ضغط لا بأس به.

● إذا وضعت الملفات في غير مكانها نتيجة المماطلة يجب أن يفتش عليها بواسطة شخص آخر.

مهما كان السبب إن المماطلة هي سبب مهم لهدر الوقت وهذا خاصة إذا كنت تعمل ضمن فريق.

## متى يكون التأجيل إيجابياً؟

هناك أربعة ظروف يكون فيها التأجيل إيجابياً:

### 1 - عندما توجل عملاً ذا أولوية قليلة لصالح عمل بأولوية عالية:

إذا كنت غير متأكد أي من الأعمال يجب أن يكون لها أولوية، استخدم قالب إدارة الأعمال المشروح في الفصل الثاني عشر حتى تقرر أي عمل يجب أن تبدأ أولاً، ثانياً، ثالثاً الخ...

حاول أن لا تتعقب جانب الطريق بتنفيذ الأعمال ذات الأولوية القليلة أولاً، فالأعمال الصغيرة لها صفة التزايد بلا نهاية. إذا حاولت إزالتهم من طريقك قبل البدء بالأعمال المهمة فلن تبدأ أبداً. تعلم أن تقول: كلا بكل حزم عندما يجبرك الآخرون على القيام بهكذا أعمال.

### 2 - عندما تثار عاطفياً:

من الأفضل أن توجل الأعمال إذا كنت تشعر بالإنزعاج الغضب، الخوف أو اليأس فلن تفكر وتتصرف عندها برجاحة في هكذا ظروف، أعط نفسك وقتاً لتهدأ وتستجمع أفكارك بدلاً من أن تستشيط غضباً على مورد دخلك أو تكتب رسالة فاكس إلى زميل تصرف برذالة، مع فترة من الوقت تمر قبل أن تقوم بأي رد. فقط عندما تسترد توازنك العاطفي تستطيع أن تقرر أي طريق تسلك.

### 3 - عندما تفقد إلى المعلومات والمهارات لتنفيذ العمل بكفاءة:

إذا كنت لا تملك جميع الحقائق والأرقام أو المهارات الضرورية لتنفيذ عملٍ معقد فمن الأفضل تأجيل هذا العمل حتى تجمع جميع المعلومات والمهارات الضرورية. لا تسمح لنفسك بإصدار أحكام أو إعطاء أجوبة تحت الضغط دون أن يكون لديك جميع الحقائق



المتعلقة بهذا العمل .

إذا سألت سؤالاً لا تعرف جوابه مثلاً فإنه من الأفضل أن تعترف بعدم معرفتك وأن تعيد بليجاد الجواب للسائل بهذه الطريقة تكون وفرت وقتاً وتجنبت خطأ فادحاً .

4 - عندما تستحيل حالتك الجسدية والعقلية تنفيذ العمل بكفاءة :

هذا يحدث عندما مثلاً تشعر بإرهاق شديد ، أظهرت البحوث أن الدماغ المتعب قابل لأن يفتقر الأخطاء ويصدر أحكاماً في غير محلها ما كانت لتتحصل لو كان الدماغ بقطاً . سأزودك باقتراحات في الفصل الثالث عشر عن كيفية محاربة التوتر .

النزول إلى ساحة العمل :

في هذه النقطة قد يقع بعض المدراء ، فهم يدركون أن هذا العمل أهم من أن يتم التنازل عنه ، ولا حتي توكيله ولا يمكن أن يؤجل . لسوء الحظ بدلاً من البدء بالعمل يقومون في فتح المماطلة . لتجنب هذا ولبدء الأعمال ذات الأولوية بكفاءة يجب أن تبرع في عشرة مهارات معروضة في دولا ب النجاح في إدارة الوقت :

- 1 - تنظيم الذات .
- 2 - تحديد مناطق رئيسية للنتائج .
- 3 - وضع أهداف .
- 4 - السيطرة على المقاطعات .
- 5 - التخطيط ووضع أولويات .
- 6 - تجنب المماطلة .

7 - حضور أو تنظيم اجتماعات فعالة .

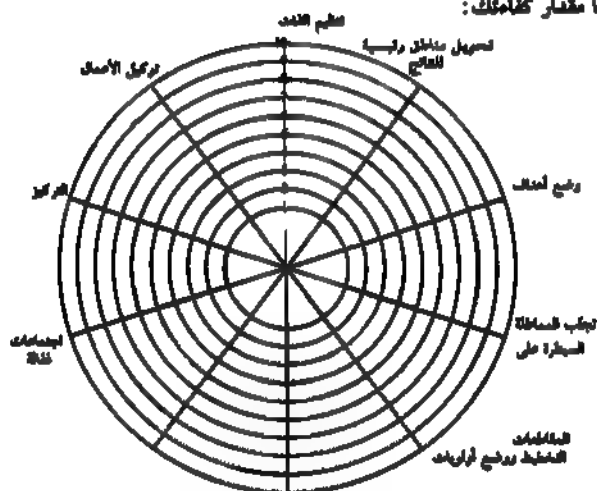
8 - التركيز .

9 - توكيل الأعمال .

10 - أساليب العمل المنظمة .

دولاب النجاح في إدارة الوقت .

ما مقدار كفاءتك :



● مجموع متحد لجميع المهارات

● الهدف الكلي لجميع المهارات

## تقديم مهاراتك في إدارة الوقت:

قُدِّر المستوى الحالي لكل قدرة (من 1 - متدني جداً إلى 10 - عالٍ جداً).

ثم حل بوضع X على كل مهارة على دولا ب النجاح .  
ثم حل X ليظهر لديك شكل يمثل قواك ونقاط ضعفك الحالية بالنسبة لإدارة الوقت .

أخيراً ضع مجموع أهدافك في المربع الأول :

للمثال على الصفحة السابقة يظهر صورة عن دولا ب النجاح لمدير مبيعات اسمه جميل وعمره 42 سنة . لقد قُدِّر مهاراته في إدارة الوقت كالتالي :

تنظيم الذات 6، تحديد مناطق رئيسية للنتائج 5، وضع أهداف 7، السيطرة على المقاطعات 3، التخطيط ووضع أولويات 3، تجنب المماثلة 2، حضور اجتماعات فعالة 4، التركيز 1، توكيل الأعمال 8، أساليب عمل منظمة 6.

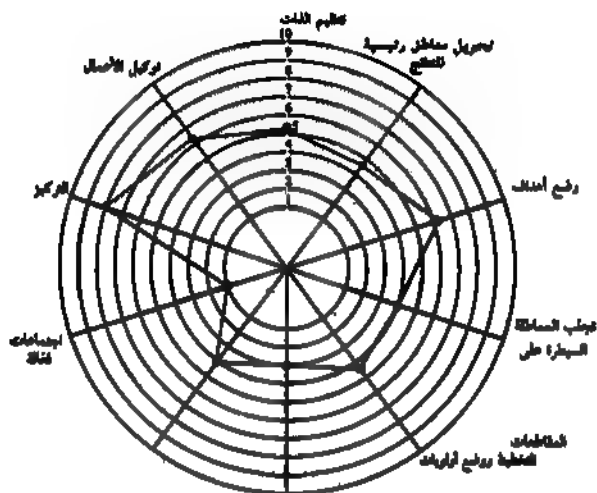
## تحسين مهاراتك في إدارة الوقت:

نفحص الآن المهارات التي قُدِّرناها متدنية ونفكر كيف يمكن تحسينها بتغيير مواقفك الحالية وأساليب العمل . سأقدم طرقاً عملية لتساعدك في تحسين كل من هذه المهارات خلال هذا الكتاب .

اشتغل على هدف حقيقي لتحسين مهارات متدنية واكتب مجموع الأهداف الجديدة في المربع الثاني . ها هنا عشرة طرق لجعل الأعمال تُتخذ :

دولاب النجاح في إدارة الوقت .

ما مقدار كفاءتك :



● مجموعة متعدد لجميع المهارات

● الهدف الكلي لجميع المهارات

## 1 - جهّز لائحة .

إنها أداة لإدارة الوقت معتمدة بشكل واسع لكن يُساء استعمالها  
ولتكون فعّالة يجب أن :

● تستخدم يومياً واجعلها جزءاً من عملك الروتيني حتى تصبح  
آلية .

● إختيارية : اختر الأعمال المهمة ، لا الأعمال العادية حتى لا  
يحدث أي فوضى في اللائحة . ضع لكل عمل أولوية . سأقدم في  
الفصل القادم مثلاً بسيطاً عن كيفية القيام بهذا بدقة .

● مرئية : ضع لائحة التنفيذ بجانبك على المكتب . يمكن أن  
تكتب الملاحظات في الهوامش أو بين السطور ولكن إذا أصبحت  
مُزبِكة ، أهدّ كتابتها أو لخص اللائحة . هذا يزيد من حماسك عن  
طريق مراقبة التقدم في تنفيذ الأهداف اليومية .

يجب على لائحة التنفيذ أن تكون مرنة كفاية لتتماشى مع  
الانقطاعات الغير متظرة مثل اجتماع غير مخطط له ، زيارة غير متوقعة  
من عميل مهم . . الخ . . إذا جعلك هذا تتأخر عمّا خططت له في  
اللائحة ، أجد تنظيم اللائحة آخذاً بالاعتبار هذا الانقطاع أو التأخير .  
يصبح هنا تحديد الأولويات في الأعمال مفيداً ، فإذا واجهت طلبات  
غير متوقعة يصبح من السهل تحديد أيّ من الأعمال يمكن التخلي  
عنه ، تأجيله أو توكيله . إن أي عمل يُشكّل استثماراً جيداً للوقت  
يجب أن يتصف بـ :

● الضرورة : تجنب القيام بأعمال اليوم لأنه كان يجب أن تُنفذ  
أمس .

● الملائمة: هل هو عمل يجب أن تنفذه أو توكله إلى شخص آخر.

● الكفاءة: هل يوجد طريقة أحسن، أسرع، أكثر كفاءة لتنفيذه.

## 2 - أوسم خريطة للوقت

هناك تقريباً خطوة واحدة بينك وبين هدفك - خطوة تحدد مدى سرعتك في تحقيق هذا الهدف. مثلاً إذا عرض عليك وظيفة ذات معاش مغرٍ على شرط أن تبرع في اللغة أولاً، إذا براعتك في تلك اللغة هي الخطوة المحددة.

فقط في التعرف والتغلب على الخطوة المحددة تستطيع إحراز التقدم في تحقيق الهدف.

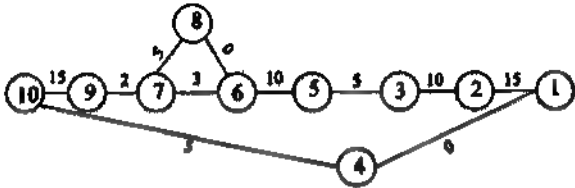
ختر: هو أسلوب تنفيذ المشاريع حسب جدول الوقت المحدد لها باستخدام تقنية تقدير البرنامج والمراجعة كما يلي:

● خطط: يبدأ بوضع كل الخطوات الضرورية لإنهاء المشروع.

● تقدير: قدر الوقت اللازم لكل خطوة.

● رسم: يرسم شبكة تظهر صلة القرابة بين الخطوات.

كما في الشكل على الصفحة المقابلة إن الخطوات التي يمكن إنهاؤها قد وضعت على صمات مختلفة. ختر يمكنك من تحديد كل الخطوات الرئيسية التي يمكن إتمامها على الوقت إذا كان على المشروع أن يُتَجر حسب خط النهاية المحدد له.



إن الشكل المرسوم أعلاه لا يظهر فقط أحسن وسيلة في تنفيذ المشروع من البداية إلى النهاية ولكن يظهر أيضاً طول مدة كل خطوة في المشروع. إن هذا المثال مأخوذ من «إعمل لكل دقيقة حساب» لـ: ساريون إي. هايز (كوهان بايج) يظهر خريطة الوقت جاهزة للتقديم:

### تقديم البرنامج

الخطوات الواجب اتباعها	تقدير الوقت اللازم
1 - البحث	15 ساعة
2 - تحضير مسودة	10 ساعات
3 - تفحص المسودة	5 ساعات
4 - حفر نماذج	5 ساعات

- 5 - إطبغ المسودة النهائية 10 ساعات
- 6 - تفحص البراهين 3 ساعات
- 7 - إطبغ الطبعة النهائية 2 ساعة
- 8 - حضر التكاليف 5 ساعات
- 9 - أعد التمرين 15 ساعة
- 10 - تقديم العروض 30 دقيقة
- 3 - كن منظماً

إن التنظيم الجيد فقال في إدارة الوقت ولكن لا تجعل التنظيم غاية بذاته، بدلاً من ذلك إجمعه وسيلة للوصول إلى الغاية ركز على النتائج بدلاً من الإجراءات.

#### 4 - إحفظ الملفات بعذر لكن باختيار

دع جانباً كل أسبوع وقتاً لتنظيم الملفات. إجمع هذا جزءاً منتظماً من عملك الروتيني نظم ملفاتك من وقت لآخر فمظم الأوراق التي حفظت في الملفات يمر الوقت عليها وتصبح بلا فائدة. فإذا لم تعد تجد مكاناً في خزانة الملفات فلا تصنف خزانة أخرى بل طهر ما تستطيع من الخزانة الموجودة واسأل نفسك: هل سأحتاج هذه المادة؟ لقد أظهرت الدراسات أن 60% من المواد المحفوظة في الملفات لا ينظر بتاتاً مرة أخرى إليها.

اسأل نفسك: «ما هي المشاكل التي قد تنشأ إذا رميت هذه الورقة؟ عند سحب الملفات من الجارور. دع مكانها محفوظاً حتى تستطيع بسهولة إعادة وضعها فيه».



## 5 - كن مرناً

حافظ على عقل منفتح حول الوسائل التي يمكن بها إنجاز عمل. تجنّب الفكر الصارم. لا تتخذ ملجأ في أعذار كهذه لتجنب تجربة وسائل أعمال جديدة مثل: «إننا دائماً نفعله هكذا»، أو «إنه لم يُخترع هنا! نذكّر أن ما يصبح تقليداً أهمي هو غالباً غباء تحول إلى عادة!»

## 6 - استمد من وقتك الأولي

قد نكون لاحظت أن هناك أوقاتاً من النهار تشمر فيها باليقظة العقلية والجسدية أكثر من غيرها مثلاً: ساعات النهار الأولى، أو بعد الظهر فهذه هي الأوقات الأولية الحيوية. على هذا الأساس يجب أن ننظم جدولك بحيث تنجز أكثر الأعمال تطلباً في هذه الأوقات الحيوية معظم الناس نجد مثلاً أن العمل الخلاق ينجز على أفضل وجه في الصباح. التعلم والدراسة تكون على أكفاً وجه في فترات بعد الظهر حيث فاكرة طويلة الأمد تعمل بفعالية أكثر.

لأن القوة وقوام الشيء مما أعظم في فترة بعد الظهر، نجد أن النشاطات التي تتطلب التنسيق تصبح ممثلة في تلك الفترة من الوقت. بالنسبة إلى إحدى سبلات الأعمال: إن البداية المبكرة مهمة «في مكنتي نحاول كلنا أن نكون بدأنا العمل في الثامنة، وإذا كان لأي سبب لم أبدأ العمل حتى الساعة التاسعة، أشعر أنني تأخرت وفوت علي الكثير في ذلك اليوم».

السير دنيس هاندرسون رئيس مجلس إدارة أي. سي. أي وزينكا يعمل أفضل ما يعمل في بداية النهار: «إنني رجل صباح أبدأ أسبوعي

نهار أحد وأخطط لباقي الأيام الستة. الأحد هو يومي أخصّصه للقراءة والتفكير الجدي. عادة أبدأ يومي باكراً وأقصد أن أكون في المكتب الساعة الثامنة صباحاً، ألتخذ الساعة الأولى للإملاء. إن البداية المبكرة تركني حراً في بذل باقي اليوم لإجراء المخابرات الهاتفية، حضور الاجتماعات والمناقشات الغير رسمية.

ولأننا نختلف بطريقة عمل ساعات أجسامنا، أنت فقط تعرف متى تعمل على أفضل وجه.

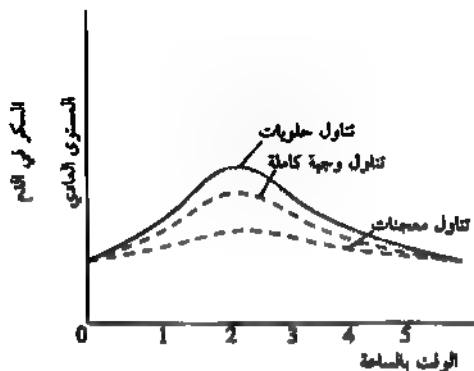
مارتن تايلر نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراسيت يوضح: «إنني لا أؤمن كثيراً بالقوانين الصارمة لأن واجباتك تتغير باستمرار بتطور الأمور، يجب أن تكون مرناً، كما إنني لا أعتقد أن البداية المبكرة مهمة. بعض الناس يباشرون أعمالهم متأخرين ولكن يعملون لمدة أطول وعلى شكل أفضل».

إذا اختبرت نزولاً متكرراً في الطاقة والتركيز حوالي الساعة 11:00 صباحاً فهذا قد يعني أنك لم تتناول فطوراً مناسباً.

دع الوجبة الأولى في اليوم تحتوي على البروتين والنشويات مثلاً: تناول بيضة، لحم، سمك، جبن أو پنقى.

كما في الشكل التالي، إن الطعام الغني بالسكر يولد طاقة متفجرة لكن سرعان ما يفرز الجسم زيادة في الأنسولين ليتعامل مع هذه الزيادة في نسبة السكر في الدم والنتيجة نقصان في نسبة السكر في الدم حوالي منتصف الصباح بشو به نقصان في الطاقة والتركيز. إقطع وجبات الحلو حتى في منتصف النهار أيضاً.

## تأثير مختلف أنواع الطعام على مستوى السكر في الدم



تجنب الكحول والوجبات الدسمة. الكحول مادة مخدرة ومحترمة والوجبات الدسمة تجعل الدم يتحول إلى الجهاز الهضمي مقللين من أساس القوة العقلية والجسدية. طبق القول المأثور القديم: «القطور ملوكي، الغذاء أميرى والعشاء نسولي».

إذا لم تكن متأكداً متى هو وقتك الأولي فراقب نفسك خلال خمسة أيام لتعرف متى تكون في قمة النشاط.

7 - قم بالأعمال التي لا تؤد إنجازها في باقى الأمر

هناك مثال إسباني يقول: «ابدأ نهارك بأكل ضفدعة حية» إذا أنتجت أعمالاً غير موافق عليها لوقت لاحق في ذلك اليوم فلاحتمالات تكون أنك ستبقى منشغل البال، لاي من العمل بين يديك. إذا أمكن أزح من دربك، الأعمال التي لا تؤد إنجازها (هذا ليس أبشع من أكل ضفدعة حية)

## 8 - قاوم التعب بالفهام بالتمارين في مكتبك

هذا مهم خاصة إذا كان عملك يتطلب الجلوس لفترات طويلة مثل تشغيل لوحة مفاتيح الحاسوب الآلي.

اغتنب في السابق أن الأمراض المتعلقة بالعمل كانت تسمى العضلات وتوتر العضلات والأربطة. الآن اكتشف أنها تسمى أيضاً الأعصاب والأوعية الدموية. المشاكل التي تفر بالصحة نتيجة الجلوس في نفس المكان لمدة طويلة هي:

- استخدام بعض العضلات أكثر من غيرها.
- إجهاد العضلات أن تبقى في نفس الوضع يؤثر سلباً على تدفق الدم لها، إن تدفق الدم إلى الأعصاب أو ما شابه أيضاً يتشوه.
- جعل الأعصاب في احتكاك دائم مع أجسام مثل العظام يشوهها.

إمنع هذه المشاكل الصحية من الحدوث (التي تؤدي إلى تحطيم صحتك) بـ:

- إجعل طول مقعدك مناسباً. إذا كان عالياً جداً، عندها سيكون عامودك الفقري معتمداً فقط على العضلات، أما الأرداف مستحتمل جزءاً صغيراً من وزنك كما أن قعبيك لن تقدم دعماً لظهرك. إذا كان المقعد منخفضاً جداً، سيجهز عامودك الفقري على وضع مرني بحيث تصبح زوايا الوركين والركبتين دقيقة جداً.

- إنه من المهم التأكد من أن لوحة مفاتيح الحاسوب الآلي على علو مناسب. عندما تصلح وضع المقعد ولوحة المفاتيح فإن جلوسك على المكتب سيصبح صحيحاً بحيث يكون عامودك الفقري في خط

مستقيم ومدعوم، ركبتيك والوركين في زوايا قائمة، والأقدام تؤمن دعماً جيداً لعمودك الفقري.

● يجب أن يكون رأسك مصوباً إلى فوق بدلاً من بروزه إلى الأمام وهو وضع يتخلله معظم عمال المكاتب.

● يجب أن تبسط يديك باسترخاء على لوحة المفاتيح. تجنب وضعاً يكون فيه معصمك منحنيّاً إلى الوراء أو خارج لوحة المفاتيح.

● أخيراً تأكد من أن شاشة الحاسوب الآلي مباشرة أمامك لتجنب العضات وأصك الدائم نحو الشمال أو اليمين وليست أقرب من 70 سم.

توقف عن العمل لمدة 30 ثانية على الأقل مرتين في الساعة وفهم بالتمارين التالية:

● إرفع أصبعاً أو ضع قلماً مباشرة أمامك وحركه ببطء نحو وجهك مثبتاً عينيك على الغرض. كرر هذا ثلاث مرات.

● ضع يديك فوق كل عين ثم أنظر إلى الأعلى، إلى الأسفل ثم إلى الوسط. كرر هذه الدورة ثلاث مرات.

● إصرف ثوان قليلة وأنت تنظر إلى غرض بعيد لتعرف ما هو، إنه من الأفضل أن تنظر من النافذة.

● أدر رأسك ببطء مرة ثم أدره بالعكس. إنتنظر قليلاً عند نهاية كل دورة. كرر هذا ثلاث مرات.

● شد رأسك ورقبتك بحيث تصبح أطول ما يمكن. إجعل ذقنك بخط موازٍ مع الأرض. الآن رأسك في وضع صحيح حر من

الثعب. إسترح وكرر ثلاث مرات.

توقف لمدة دقيقتين مرة في الساعة وقم بهذه التمارين الإضافية :

● ضع يدك اليمنى في الجهة الشمالية لرأسك واستخدمها لثني رأسك جانباً. إنتظر واسترح. إفعل هذا ثلاث مرات.

● ضع يديك على جانبيك، سوي كتفيك. حدد بإبهام يدك اليسرى نحو الأعلى وإبهام يدك اليمنى نحو الأسفل. أدر رأسك باتجاه الإبهام المصوب إلى الأسفل ثم ببطء أدره نحو اليد الأخرى وبينما أنت تفعل هذا أعكس اتجاه يديك بحيث تبقى تنظر إلى اتجاه الأسفل. انتظر لدقيقة ثم كرر هذا ثلاث مرات.

● أشبك أصابعك مع بعض وضع يديك فوق رأسك مع إبقاء الكوعين في خط مستقيم. إنتظر ثم إخفض ذراعيك. كرر ثلاث مرات.

● حاول أن تلمس أصابعك من خلف ظهرك، مرة خلف كتف ثم خلف الكتف الآخر. حافظ على رأسك ودفعتك في وضع جالس. غير اليدين وكرر.

● مد يديك، راحتيك ومعصميك، إجعل معصميك قُرب بعضها وحرك راحتيك أبعد ما يمكن عن بعضهما. مد ذراعيك الآن دون تغيير في وضع يديك. إرخ يديك وذراعيك. كرر هذا ثلاث مرات.

● أدر معصميك أولاً استدارة تجاه الساعة ثم بالعكس

● انحن إلى الأمام. ضع يديك فوق فخذيك مع أصابعك متجهين إلى الداخل والمرفقين متحنيين. إجعل وزنك على يديك.

استرح لدقيقة ثم ابسط ذراعيك في خط مستقيم دافعاً نفسك إلى الأعلى. إنتظر، أحن مرفقيك. كرر هذا ثلاث مرات.

هذه التمارين ستساعدك في مقاومة إرهاق عصب العضلات الذي يعطىء التنفيذ العقلي والجسدي فهي تساعدك على البقاء حذراً ومركزاً، لكن يجب القيام بها بانتظام واستخدام ساعة إنذار لتنبهك كل ساعة أو يمكن أن تدخل في برنامج الحاسوب الآلي برنامجاً صحياً ينبهك إلى ضرورة أخذ فرص بانتظام للقيام بهذه التمارين.

### 9 - خط النهاية لكل عمل

عندما ينجز العمل بشكل كامل يحقق هدفك فلا تتجاوز هذا وتقع فريسة فخ الكمال الذي يؤدي إلى مفاولة العمل. تذكر قانون باركينسون الذي ينص أن «العمل يتوسع ليأخذ كل الوقت الممكن».

### 10 - تعلم أن تركز

معظم الناس يعملون 40% من طاقتهم لأنهم لم يتعودوا العمل المنتج. ان عادات العمل المنتج تتطلب حصر الفكر والتركيز ويمكن أن تصل إلى هذا :-

● الأهداف والغاية.

● خطة عمل مفصلة.

● أولويات واضحة.

● عقل واحد مركّز.

نظم عملك متى أمكن مثلاً: قم بمحادثاتك الهاتفية في وقت متتابع، افتح بريدك في فترة مخصصة له فقط. من غير الكفاءة أن

تزرع بين أعمال مختلفة بما أنه يأخذ وقتاً لتعدل طافتك العقلية من شيء لآخر.

القيام بأعمال مشابهة في نفس الوقت يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة وكفاءة أكثر. استخدام ملفات ذات ألوان مختلفة لمواضيع مختلفة يسهل عليك التمييز بينها مثلاً، يمكن استخدام ملفات ذات لون أزرق للمخابرات وذات لون أحمر للمذكرات وذات لون أخضر للمراسل وهكذا...

المماثلة والتأجيل السلي هما من الحواجز التي تقف بينك وبين العمل المنتج. في كل مكتب هذه اللصوص السبعة السلاية إذا لم تكبح نهبت وقتك الثمين. في الفصول التالية سنعرف عنهم ونتحدث عن وسائل كبحهم.



## الفصل الخامس

### طرد نهائي وقت العمل

«هل تحب الحياة؟ إذا لا تبتر الوقت الذي منه  
تتألف الحياة»

بنجاسين فرانكلين

في كل أسبوع عمل، آلاف الساعات القيّمة تهدر في الشركات الكبرى والصغرى من قبل سبعة لصوص للوقت، تقدّر كلفتها اليومية بالملايين. قليل من المدراء يدركون أمر هذه اللصوص وأقل منهم من يتخذ خطوات إيجابية لطردهم، ولولا صدور هذا الكتاب الذي يكشف أمرهم لاستمروا يسرقون الوقت والجهد والمال من تحت أنفك.

سأشرح في هذا الفصل وسائل التعامل مع هؤلاء المفامرين: «عدم قول كلام» إلى اللصوص الذين يقفزون في حياتك كل مرة يجعلك تفشل في رفض طلب يهدر لك الوقت.

الظروف التي يجب فيها أن تقول: «كلام»

إذا لم تتوفر أسباب وجيهة للموافقة، عندها يجب أن ترفض العمل في الظروف التالية:

## الظروف الخمسة التي يجب فيها أن تقول «كلا»:

- 1 - عندما يكون الطلب غير معقول
- 2 - عندما يكون العمل بأولوية منخفضة
- 3 - عندما نعتد إلى المعرفة والمهارة
- 4 - عندما تكون غامضاً أو متزعجاً
- 5 - عندما لا يكون من الضروري أن نعمله بنفسك

### 1 - قول «كلا» إلى طلبات غير معقولة

يكون الطلب غير معقول عندما:

- يلعب أبعد من حدود وظيفتك.
- يتدخل في خصوصياتك.
- يأخذ من وقتك الحر دون مبرر.
- يتطلب قول أو فعل أشياء ضد مصالحك، مبادلك أو معتقداتك الدينية.
- هو عمل لا تؤدّ بكل بساطة فعله.

غالباً يوافق بعض الناس الفاقدي الثقة بأنفسهم على طلبات غير معقولة من خوفهم أن لا يُحبّوا إذا رفضوها. نتيجة لهذا يهدرون وقتهم وطاقاتهم على أعمال ليست لها علاقة بأهدافهم الشخصية أو المهنية فاتحين الباب على مصراعيه لطلبات غير معقولة أخرى. متى عُرِف عنهم أنهم «لمسة طرية» سيرمي كل واحد أعماله التي لا يريد

على مكتبهم . ولن تمر فترة طويلة حتى يكونوا أول من يصل ، وآخر من يخرج مناضلين في كل دقيقة حرة أن ينهوا أعمالهم .

يتنافس البعض هذا الأمر بأن قولهم «نعم» يساعدهم على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية المهمة بأن يصبحوا محبوبين ويقدموا أنفسهم كلاصبي فريق متحمس .

لكن يجب أن يكون هناك خطٌ رفيع يفصل بين الطموح وبين خدمة الناس لإنهاء أعمالهم وهذا الخط موجود .

إن العمل المشترك مع الزملاء - القيام بخدمات خصوصاً مع أناس سيشعرون بالامتنان وإتمام الخبرات المهنية بقبول تحديات - كلها أسباب تدفعك إلى قبول العمل الإضافي . ولكن لن تكسب شيئاً إذا وُصِّفَتْ بأنك خادم الدائرة . من مقومات النجاح في العمل احترام الذات بالإصالة إلى احترام الآخرين . الناس التي تقبل بوحدة أعمالاً غير معقولة لا تحظى باحترام رؤسائها وبالنسبة لفقدان احترام الذات يؤثر على فرص الترقية ولن تمر فترة طويلة حتى ينظر إليهم زملائهم كأشخاص ضعفاء ، غير واثقين ، هدفهم إنجاز الأعمال الحميرية العنيزة .

أن تقول كلا للطلبات الغير معقولة ليس دائماً سهلاً ، كلما سمحت لنفسك أن تفرق فيها كلما كان جيئباً أن تتحرر منها . والعكس صحيح . كلما رفضت طلباً غير معقول ستفقد حماسك وسيخف إحساس الذنب تجاهه .

عندما يكون جلياً الطلب غير معقول فلا حاجة أن تعتذر أو تشرح سبب رفضك تنفيذه فقط قل «كلا . لا أستطيع القيام به» . إذا أصر الشخص الآخر ، كرر رفضك بكل تهذيب وحزم ودون عدائية أو

دفاع. هذا ما يدعى أسلوب «الأسطوانة المكسورة» وهو يحميك مما بهدر وقتك ولا يترك مجالاً للتخفيف من اعتبارك.

بينما إذا كان الطلب على حدود المعقول، عندها قليل من الشرح، وليس من ضرورة للاعتذار، مطلوب. إذا رفضت العمل بشكل نصفي عندها ممارس الشخص الآخر ضغطاً أكبر عليك، وخاصة إذا كنت في الماضي تسمح للآخرين من أخذ موافقتك المسبقة مجاناً.

في المثاليين عن الطلبات الغير معقولة المشروحة أهله إن رفضك النصفي يدخل في:

«إني حقاً آسف، سببر. تعلم أنني أود مساعدتك في إنجاز ذلك التقرير عنك، ولكن وعدت شريكى أن أخرج باكراً لزيارته».

إن ترفض بشكل نصفي، كأنك تقول للشخص الآخر: «بالرغم من أنني لا أريد فعل هذا، إلا أنني أريدك أن تحبني. بمقدورك أن تغير فكري بتحريك الضغط العاطفي!» الذي بالطبع يقوم به فوراً من الأساليب المستخدمة الشعور بالذنب: «إنه ليس عدلاً. لقد كنت دائماً تساعدني في الماضي، إنني أعتد عليك».

من الأساليب الأخرى. «قدم في الباب». لقد أظهرت الدراسات أنه عندما نوافق على القيام بخدمة صغيرة سنوافق بعدها على خدمة أكبر. هذا هو المبدأ الذي تعمل عليه هذه الأساليب، إذ يبدأ بمطالب قليلة غير معقولة، وتوافق عليها ثم يليها مطالب غير معقولة بشكل أكبر.

السر البسيط في «كلا» هو أن تعنيه. كن مهلباً، حازماً وثابتاً. لا

تهتم إذا جاورك الشخص الآخر بالغضب، الإنزعاج أو عدم الرضى. هذه التصرفات هي أشكال مختلفة من الابتزاز العاطفي يستخدم لإقناعك بتغيير فكرك ولكن ماذا عن الظروف حين تعلم أن الطلب غير معقول لكنك مجبر على الموافقة؟ هذا يحدث عندما يصر رئيسك على طلبه بينما نظرياً يجب أن يرفض. سيعتمد جوابك على سبب اختيار الطلب غير معقول.

إذا جاء الطلب معاكساً لأخلاقياتك ومعتقداتك الدينية فهذا سيفرض خصوصياتك ويجعل من الصعب تنفيذه. عندما يجب أن تقول «كلا» حتى ولو غضب الرئيس. إن تنفيذ مثل هذه المطالب سيزيد من توترك وتعاستك.

## 2 - قول «كلا» عندما يكون للعمل أولوية متدنية:

غالباً وبدون تبرير تكون الطلبات معقولة بحد ذاتها ولكن تتمتع بأولوية أدنى من الأعمال التي تقوم بها حالياً. عندما يطلب منك الزملاء أو المساعدون مثل هذه الأعمال، قدّم لهم بديلاً معقولاً عندما يمنع لك الوقت أو الفرح وقتاً يمكنك فيه تنفيذه. بينما إذا جاء الطلب من رئيس أعلى عندما يجب أن توضح اعتراضك بتماسك أكبر.

من الأساليب أن تقول شيئاً ضمن هذه السطور: في هذه الدقيقة إنني أعطي هذا العمل أولوية للأسباب التالية (عدد سببين أو ثلاثة). بعد هذا خلطت أن أحصل (عدد العملين الأوليين القادمين). أي منهم تريدني أن أغيه لأفقد طلبك؟. عندما سيسمح لك رئيسك بوقت أكثر لتنجز المهمة الجديدة أو يتحمل مسؤولية أي تأخير في إنهاء عمل له أولوية.

أساليب أخرى تقول فيها «نعم» لرئيسك و«كلا» لعمل بأولوية منخفضة هي:

● ناقش التأخير في خط النهاية ولكن تأكد من أنه حقيقي بالنسبة لارتباطات أخرى ومقدار العمل الذي يتضمنه العمل الجديد.

● اقترح أنه يمكنهم استشارتك لتقدم أية خبرة ضرورية في حين يقوم شخص آخر بالعمل الحقيقي.

● أجل الأقسام الوتيرية مثل البحث وتحضير العمل للمساعدين.

● اشرح أن العمل يخرج عن نطاق معرفتك أو خبرتك ثم اقترح شخصاً آخر مؤهلاً أكثر للقيام بهذه المهمة (أنظر إلى تحت).

● اقترح أن تتعاون مع زميل حتى يشترك في عبء العمل.

3 - قول «كلا» عندما تقتصر إلى المعرفة/ الخبرة:

أكبر غلطة تفترفها هي أن تقبل عملاً تفتقر فيه إلى المواصفات الضرورية وذلك فقط من أجل التباهي ويجب أن تعتبر مثل هذه الطلبات غير معقولة لأنها لن تضيّع وقتك فقط بل ستضيّع وقت الغير أيضاً.

● إن آلة التصوير تعطلت مرة ثانية، هل تستطيع إصلاحها من أجلي؟

● لا أستطيع أن أدير سيارتي هل تستطيع أنت؟

● إنني غير متأكد كيف توزّع هذه الصفحة على الحاسوب الآلي هل تساعدني؟

إن لم تكن خبيراً في آلات التصوير، السيارات والكمبيوتر عندها أحسن عمل تعمله هو الرفض، بالرغم أنه من غير اللائق الرفض إلا أنه أفضل من هدر وقت الناس. غالباً يقع الرجال في هذا الفخ بما أنهم يترددون في الاعتراف بجهلهم خاصة في الأعمال الآتية. إذا كنت لا تعرف ولا يوجد سبب لتعرف. أرفض أن تُجبر إلى لعب دور صبي الكشافة أو البنت القائدة.

إن لص الوقت هذا يمكن أن يضرب أيضاً إذا كنت تملك الاختصاص اللازم. ونهدر وقتك بجهل غالباً لحل المشكلة الرئيسية ولكن عليك أن تتعامل مع ما ينتج عن العمل الجيد ويمكن أيضاً أن تُحل المشكلة بسرعة وسهولة عندما يقرأ الشخص المعني الدليل. ليس هناك من جواب محدد لهذا الموقف خاصة إذا كان الشخص المسؤول هو رئيسك.

إن الثقافة والتدريب الأساسي قد يقدم حلاً ممكناً وكذلك لائحة بالأشياء التي يمكن ويجب مراقبتها قبل أن تستهلك وقتك. إنها لائحة بسيطة ولكن بغض النظر عنها أحياناً:

● هل الآلة موصولة إلى الكهرباء؟

● هل زر الإضاءة مدار؟

● هل انفجر سلك الاتصال؟

● هل هناك ورق عائق في مآكة التصوير؟

● هل أزلت الغطاء البلاستيكي؟

اتباع دليل يؤمن حلولاً لمشاكل بسيطة وعلى الأهم يرشدك متى

نحتاج إلى مساعدة خبير وهذا يوفر كثيراً من الوقت. شاهدت مؤخراً في دائرة الكمبيوتر في كاليفورنيا رسالة ساخرة تقول: «إذا كنت لا تفهم لا تدخل». علق مدير الدائرة على هذه الملاحظة بأنها قللت من هدر الوقت ومنعت الإدارة العليا من اللعب في آلات كهذه بغية إصلاحها. نحن وصحننا هذا التعليق في دائرة الكمبيوتر. لماذا لا تجرب وضعه عندك وتري الفرق؟

#### 4 - قول «كلا» عند الغضب أو الإزعاج:

أن تؤجل صلاً عندما تكون غاضباً أو متزعجاً يوفر وقتاً لا بأس به. إما أن تشرح للشخص الآخر أنك متزعج ولست في حالة نسمع لك أن تفكر بوضوح أو أن تقول ببساطة أنك نحتاج للتفكير قبل أن تربط نفسك بالعمل. إذا اتخذت قراراً أو قمت بعمل وأنت في حالة إزعاج أو غضب فالمحتمل أنك ستندم بعده.

#### 5 - قول «كلا» عندما لا يكون هناك حاجة لهذا العمل على الإطلاق:

ضع جميع الأعمال في حالة تجربة قبل المباشرة بها. اسأل نفسك:

- هل القيام به يقريني من هدف ما؟
- في حال النفي لماذا أصرف وقتاً عليه؟
- إذا قررت أن أتخلى عنه ما هي الإجراءات السلبية التي يمكن أن تلي؟

هل يجب أن أتخلى عنه أم لا. يعتمد بالطبع على من قام بالطلب أو إذا جاء الطلب من زميل أو مساعد إشرح لماذا لن تقوم به، ولكن قبل هذا استمع جيداً عما يسأل. لا تعط افتراضات عن



أهمية العمل قبل معرفة جميع الوقائع ، عندها تستطيع أن تقبل أو ترفض العمل .

إذا جاءت التعليمات من رئيس أعلى فليس لديك اختيار إلا أن تقبل به .

الرؤساء الواقعين في فتح العمل غالباً يهدرون مئات بل آلاف من ساعات عمل الموظفين في أعمال مكلّفة وغير منتجة . إذا كان طلب رئيسك غير معقول فإن من الممكن أن توضح النقاط لماذا لا يجب أن ينفذ العمل أو كيف يمكن أن نحصل على نفس النتائج بطريقة فعالة أكثر من خلال توكيل العمل .

إظهار التكاليف المالية يؤدي أحياناً إلى إعادة التفكير وفي أحيان أخرى لا يمكنك فعل شيء سوى أن تقوم بالعمل . إذا تكررت هذه الطلبات فاجعل زاوية في جدولك لهذه النشاطات المهدرة للوقت .

عند هذه النقطة يمكنك مراجعة كيف صرفت الوقت خلال الأيام القليلة السابقة لتلاحظ إلى أي مدى يتأثر جدولك بالعائق الأول من عوائق الوقت السبعة .

في الفصل التالي سأشرح كيف يمكن أن تنفي الحاجز الثاني ويمكن أكثر من حواجز هدر الوقت بدون رحمة - الزائر الغير متوقع .

## الفصل السادس

### التخلص من زائر الغفلة

«صديق في ضيق هو الأفضل»

قول ماثور

أظهرت دراسة حديثة أن المدير العادي يقطع كل ثماني دقائق عندما يُقاطع يحتاج إلى عدة دقائق ليسترجع تركيزه على العمل، بكلمات أخرى هو أو هي ما يكاد يعمل أو تعمل بتركيز على عمل لعدة دقائق حتى ينقطع التركيز مرة أخرى.

من الأسباب المعروفة لهذه المقاطعات سببين هما المخاطر الهاتفية (اقرأ الفصل السابع) والزوار الغير متوقعين.

كما تعلم أن بعض الناس يشكلون وبلا رحمة لصوص الوقت يأتون إلى مكتبك أو مركز عملك فقط ليدرثوا، يسألوا أسئلة غير ضرورية، يقدموا نصائح غير مرغوبة أو معلومات لا علاقة لها بالعمل أو آخر أخبار النسيجة. حسب خبرتي يوجد على الأقل في كل شركة من يبرع في هدر الوقت، ولكن بالطبع ليس كل الزوار الغير متوقعين يودون هدر وقتك، والبعض يخلط جريمتهم بمحاولة بيعك شيئاً، من أساليب البيع المستعملة هو طلب موعد لمشاهدة الزبون المتوقع والذي ينتهي بالسؤال: «هل الإثنين المقبل في التاسعة صباحاً مناسب لك؟»

يقول علم النفس في هذا الأسلوب أنه يجعلك تسأل نفسك «ماذا أفعل أنا الإثنين المقبل في التاسعة صباحاً؟» بدلاً من أن تسأل «هل سيعادني الاجتماع على تحقيق أحد أهدافي؟».

من أجل أن نهرم هذه اللصوص نحتاج أولاً أن نفهم كيف أن تصميم المكتب يمكن أن يمنع أو يُشجّع نيتهم الغير مرحّب بها.

### علم نفس تصاميم المكتب:

إذا كان لديك مكتب لنفسك إن تصميمه يشمل جهتين واحدة عامة والأخرى خاصة.

تستقبل الزوار في المنطقة العامة بينما المنطقة الخاصة هي منطقتك الشخصية. إن مكان وضع المفروشات يؤثر على حجم وشكل المكتب مثل تقريباً الوصف التالي:

1 - بشكل المكتب حاجزاً مضملاً من زاوية الغرفة في وجه الباب.

2 - يواجه المكتب الباب ويُشكّل عائقاً في عرض الغرفة.

3 - بشكل المكتب حاجزاً خلال الغرفة ولكن يسمح بفسحة كبيرة في جهة واحدة.

4 - بشكل المكتب عائقاً في الغرفة.

5 - المكتب موضوع تجاه حائط ولا يشكل أي عائق.

6 - ينظر من يشغل الغرفة مباشرة خلال النافذة بدلاً من النظر تجاه الباب.

إن التصميم الأول يعرف المناطق العامة والخاصة بوضوح بينما الأخير لا يفرق بينهما.

إن الترتيبات من 1 - 4 والتي تفرّق بين المناطق العامة والخاصة بوضوح هي للمقابلات الرسمية. هذه تأخذ مكانها عندما يبقى شاغل المكتب في منطقته الخاصة بينما يحصر الزائر في المنطقة العامة. إن الترتيبين الأخيرين هما للمقابلات الغير رسمية حيث لا تفرّق بين المنطقة العامة والمنطقة الخاصة.

أظهرت دراسة قام بها د. فونكان جوينر أن أكثر من 130 مكتباً كانوا منظمين بشكل يسمح لمن يشغل هذه المكاتب أن ينظر من خلال النافذة ومن الباب مع المحافظة على التمييز بين المنطقتين العامة والخاصة فيهم. يعلق د. جوينر قائلاً: «أن نستطيع رؤية الباب من مكان العمل معناه استعدادية للتعامل ويقترح جزء كبير من النموذج الذي يتبنى هذا الموضع في الجلوس بإمكانية رؤية من يدخل إلى الغرفة ويكون مستعداً فوراً لهم أي تكون مواجهة الشخص والاستعداد للعمل أهم، من مجرد النظر خلال النافذة.

كلمة الواجهة هي الصورة التي يود العامل أن يقدمها للزوار وهذه تستخدم للتشديد على المكانة، المهارات والقدرات.

الرغبة في خلق وتأسيس هوية صريحة هو أمر أساسي للطبيعة الإنسانية بحيث أن علماء النفس يقدّرون أنها أهم من رغبة المراهق للحوافز والأمان. إذاً المكتب وتصميمه هو امتداد لشخصية شاغل المكان.

#### أساليب زوار الفضلة،

في محاولاتهم المتعددة الناجحة لسرقة وقتك إن لصوص الوقت يتبعون خطة من ثلاثة خطوات:

1 - يصلون مع حذر يستحق نصف التصفيق لزيارتهم الغير مخططة:

● أعرف أنك تود رؤية أخبار الشركة لهذا الشهر .

● هل تعرف كيف تشغل آلة الفاكس في المكتب .

2 - يتقلون من المنطقة العامة إلى الخاصة:

بعد غزوهم لمنطقتك الخاصة يصبح من الصعب التخلص منهم .  
ليقوموا بالغزو عليهم أولاً أن يغزو منطقتك الخاصة . من الأساليب العامة هو أن يعرض عليك شيئاً:

● أنظروا إلى الصفحة الأمامية من قصة الأخبار .

● هل تستطيع فهم معنى إرشادات آلة الفاكس لأنهم أحبطوني  
بعد وضع المستندات على مكتبك ثم يتقل الزائر إلى منطقتك الخاصة  
على أمل أن يحدد شيئاً بأهمية مزعومة أو ارتباك أو يمكن أن يتابعوا  
تعليقهم بغزوهم زاويتك الخاصة لتسليم المستند لك .

3 - المحاولة الأخيرة هو الجلوس:

يمكن للزائر أن يحقق هذا بسحب كرسي إلى زاويتك أو حتى  
بالجلوس على مكتبك ومتى تم هذا تخسر المعركة، فأنت لا تسيطر  
على الوضع كما أنك غير وقح لتأمره أو تأمرها . فعلى هذا الأساس  
يجب أن تعين وقتاً لهذا الزائر الغير مرغوب .

**التخلص من زوار القفلة**

هناك ستة أساليب للتعامل مع الزيارات الغير متوقعة:

1 - أخلق حوائق جسدية: عطل دخول زاويتك الخاصة بقطعة  
أثاث مثل طاولة منخفضة أو حتى سلة مهملات، حتى الزائر المصمم

على الزيارة على غفلة سببته عن تحريك الأثاث.

2 - أرسلهم إلى الزاوية العامة: إذا دخل إلى زاويتك الخاصة أخرجه منها بسرعة بأن مثلاً تذهب لإحضار مستند من خزانة الملفات وتبقى هناك إلى أن يعود الزائر إلى الزاوية العامة يتابع الحديث ثم ناوذه تدريجياً حتى يخرج من المكتب. إن الطرف المتبعة لإخراجهم غير مهمة، المهم هو أن تطرد زيارته بسرعة وحزم لأنه ما دام في زاويتك الخاصة ما دمت أنت في حالة نفسية غير مريحة.

3 - رفض إعطاء اتصال العين بالعين: أدر مكتبك حتى يواجه زائر الغفلة ظهره أو جانبك. وعندما يصل، ألق عليه لمحة قصيرة وأشرح أنك في وسط عمل مهم ثم أخفض بصرك ثانية إنه من الصعب أن تقاطع أحداً إذا لم تتصل العين بالعين.

4 - لا تسمح لهم بالاستقرار: عندما يأتي زائر غير متوقع إلى مكتبك قف لتتكلم فهذا يجعل صعباً عليهم أن يمشوا لمدة طويلة.

5 - امش معهم خارج المكتب ثانية: رافق الزائر الغير متوقع إلى خارج مكتبك بحجة أنك تود أن تريهم شيئاً في الخارج:

● «هل رأيت الصورة الجديدة الموضوعة في المكتب العام؟»

● «هل رأيت باقة الورد الرائعة في راحة الاستقبال؟»

ماذا تريهم هو غير ذي أهمية ما دام يخرجهم من مكتبك.

6 - دع الناس توقع لتأخذ من وقتك: لدى يوم العمل نوعان مختلفان من الوقت:

● الوقت الصعب قد تم التخطيط له وتشكيله مسبقاً. ويتضمن

## المواعيد والاجتماعات الخ...

● الوقت المرن هو حقبات من الوقت لم يتم التخطيط لها وهو وقت أعد جانباً للحوادث والنشاطات الغير متوقعة.

يفترض بعض المدراء أن الوقت الصعب يحتاج إلى الاتفاق بشأنه مع الآخرين فهم ينظرون إلى الوقت المرن كفترة يسمح بها للمقاطعات. نتيجة لهذا يجبرون على التجاوب مع الضغط بدلاً من المطالب الأولوية فيصبحوا عبيداً لموظفيهم. من تحديثات إدارة الوقت الفعالة تحويل كل الأعمال الأولوية إلى الوقت الصعب، جدولة نقاط عمل محددة، تحضير مسبق لجدول زمني والمثابرة على ارتباطك.

عند تحديد الأولويات على أساس يوم - يوم أو ساعة - ساعة  
إسأل نفسك:

### ● ما هو تأثير أفعالي الحالية في المستقبل؟

الأعمال المهمة هي تلك التي لها عواقب طويلة الأمد سواء إيجابية أو سلبية. معرفة هذا يساعدك على التمييز بين الأعمال ذات الأولوية العالية والمتدنية ومنعك من الولوج في 20% من النشاطات السخيفة والتي تملأ 80% من وقتك.

عدم تشجيع الزوار الغير مرغوبين بتحويل الوقت المرن إلى وقت صعب. دع الناس توقع لتشاهدك إما بالاتصال لأخذ موعد مسبقاً أو كتابة أسمائهم على لائحة المواعيد على بابك. لسوء الحظ إن هذا الاختبار غير متوفر لكل عامل، حاول زرع هذا المخطط على الأقل ليوم أو اثنان في الأسبوع. كبديل حدّد أوقاتاً في اليوم مثل فترة الوقت بين الغداء والعشاء أو بين الثالثة والرابعة بعد الظهر كوقت صعب حيث

يمكن للزوار أن يقابلوك حسب الموعد فقط . هذا المخطط يحرك من هوائك ويمكنك من التركيز على أعمال ذات أولوية عالية بشكل فعال . عند كتابة تقارير معقدة مثلاً، أخبرني كثير من المدراء أن أبة مقاطعة كافية لأن تفقدهم تركيزهم وتسلسل الأفكار . مما يجعلهم يصرفون خمسة دقائق على الأقل ويمكن أكثر ليرجعوا تركيزهم على العمل هذا يفسر لماذا الزائر الغير متوقع الذي يهدر بضعة دقائق من وقتك يتسبب في ضياع وقت أكثر .

### زوار القفلة والمكاتب ذات الخطة المفتوحة

المكتب ذو الخطة المفتوحة له ميزة السماح لفرقائه بالاتصال جيداً . عندما تصمم جيداً بمغيبات صوتية وآلات مزعجة معزولة بشكل كافٍ إن المنافع تزيد عن النسيات . إن المكاتب ذات الخطة المفتوحة هي مسؤولة عن هدر الوقت أكثر من أي تجديد مهما كان التصميم قد وضع بشكل جيد . لا يجد الناس فقط صعوبة في التركيز بل يجعل المكتب عرفة أكثر لزيارات غير متوقعة وذلك إنني لا أعرف أساليب متقنة في رفض هذا الغزو المكاني . ولكن من الأساليب التي يتبعها المدراء والتي تفيد :

● أضواء السير: بنت مديرة جهاز لعبة من أضواء السير مع درفة بسيطة تسمح لها بأن تغلق أو لا تغلق كل من الأضواء على حدة ثم أخبرت موظفيها: «إذا كان الضوء أحمر ظاهراً لا تقاطعوني إلا إذا كان المبنى يحترق، عندما أكشف على الضوء الأصفر فيمكنكم أن تستشيروني بالأعمال ذات الأولوية العالية أما إذا كان الضوء الأخضر ظاهراً فلكم الحرية بأن نستشيروني بأية مشكلة» . وجدت أن هذه



الوسيلة في استخدام الأضواء قد حظيت برضى الموظفين.

● **تغطية الأذنين:** بسبب الضجة في المكتب ذي الخطة المفتوحة وجد مدير أنه من الصعب التركيز فقرر شراء سدادات للأذن وبدلاً من اختيار سدادتين صغيرتين حيث يمكن إخفاؤهما داخل الأذنين، اشترى زوج كبير من سدادات ميكى ماوس للأذن فهما لا يعزلون الصوت فقط بل يجعلون الأمر واضحاً للزملاء بعدم إزعاجه.

● **التخطيط والتعاون:** كل إنسان معرض أن يقطع في عمله وعلى هذا فإنه لفكرة جيدة أن يُدعوا إلى اجتماع يطرح فيه المشاكل ومناقشة طرق تحسين الأحوال.

### لمسات من الأعلى

**ستيفن روبن، رئيس مجلس إدارة مجموعة بنتلاند**

«إنه من المهم وجود سكرتير (ة) جيد (ة) يتريل الاتصالات المفسدة للوقت ويوصل الاتصالات المهمة وفي وقت لا يزعج اجتماعات الآخرين. إذا لم تتخذ هذا الاحتياط فلن تحضر اجتماعاً دون مقاطعة».

مرة أخرى يمكنك الإطلاع على مدونات ملاحقة الوقت لترى كم من المقاطعات حصلت واستغرقت وقتاً بطرد اللص. استخدم الأساليب الأكثر مناسبة المشروحة أعلاه لمساعدتك في تخفيف هدر الوقت.

## الفصل السابع

### كيف يمكن توفير الوقت خلال المخابرات الهاتفية

«الميزة الكبيرة التي يمتلكها من سائر الآلات  
الكهربائية هي عدم الحاجة إلى مهارة لتشغيل  
الآلة».

من نشرة شركة  
إليكساندر غراهام بل للهاتفية الكهربائية  
في 25 آذار، 1878.

تصور هذا المشهد. أحد زملائك يس من عبء العمل. صعد  
إلى نافذة الطابق العاشر وهدد بالقفز. تبدأ أنت بملاحظاتٍ حتى تنقله  
وإذ بالهاتف يرن فهل تجاوب؟ بالطبع لا.

وهكذا فأنت لن تتصرف على أقل من هذا المستوى عندما يقطع  
عليك عملاً ذا أولوية عالية لتجاوب على اتصال هاتفي.

خبرلة، رفع الأمر إلى وإيجاد الاتصالات»

يجب بالطبع الرد على الاتصالات الهاتفية بسرعة وبمعاملة إذا  
كان يجب أن ينظر الزبائن والموردين إلى الشركة نظرة تهذيب وجدارة  
ولكن هذا لا يعني أنه يجب عليك أنت أن تجاوب.

إن غريزة، رفع الأمر إلى وإيفاد الاتصالات يمكن أن يوفر لك قدراً كبيراً من الوقت بالإضافة إلى تضييق المحادثة إلى موضوع العمل بين يديك بما أن كثيراً من المحادثات تذهب إلى أبعد من موضوع العمل مما ينتج عنه أن الهاتف الذي اخترع من أجل توفير الوقت تحول إلى لص وقت يعيش على سلب الوقت.

### موفر الوقت القادر:

إن موفر الوقت القادر هو بالطبع الهاتف إذا استخدم بشكل

صحيح:

- يمكنك أن تخاطر بسرعة وفعالية أكثر بالهاتف أو بالفاكس.
- يمكنك أن تتصل بمن كان يجب أن تسافر لتراهم أو تتحدثهم.

- يمكن أن تصلح أية أخطاء أو سوء تفاهم بسرعة.
- الهاتف هو سفير شركتك الأول لمن يريد العمل معك.

### لمسات من الأعلى

جورج شينغلز، رئيس مجلس إدارة ديجيتال

موفر الوقت الأعظم لدي هو وجود كومبيوتر وآلة فاكس في منزلي وفي مكنتي أيضاً. باستخدامهم يمكنني مباشرة أعمالتي التي عادة أقوم بها بنفسي ويمكنني القيام بها في أي وقت أريد حتى وسط ازدحام سير يمكنني الاتصال بمكنتي أو بمواعيدي. إن حياتي لم تعد تدور حول مكان يدعى «مكنتي» والشكر يعود إلى الآلات التي تلعب دوراً مهماً في الحياة. هذا أراحني من كثير من التوتر والضغط

## أسلوب الهاتف الركيك

لكي كن حذراً. إن الهاتف سلاح ذو حدين قادر على إضاعة الوقت والعمل معاً بسرعة مثل قدرته على كسبهما.

لقد قمت بحساباتي فوجدت أن 40٪ من الوقت الضائع في بعض المكاتب هو بسبب أسلوب الهاتف الركيك وإذا بدا هذا غير محتمل فإن دراسة حديثة قامت بها شركة نيل إيكونومي وجدت أن بين 3000 مخاطبة أجريت إلى 300 شركة مختلفة، أكثر من ثلث المخاطبات كانت تزن أكثر من ثمانية مرات قبل أن يجابوب عليها وهناك 1٪ من منهم استلم اعتذاراً لإبقائه منتظراً. ولمن حالفه الحظ من أول مرة أيضاً كان هناك إضاعة وقت بحثاً عن الشخص المتصل به فقليل جداً من كان يقدم جواباً فورياً على سؤالك، 44٪ جاوبوا بأنهم سيعاودوا الاتصال بهم من قبل شخص يمكنه مجابوبتهم ولكنهم لم يفعلوا.

إذا كنت تظن أن هذا لن يحدث أبداً في مكتبك، جرب أن تتصل من خط خارجي مع طلب محبّر استعمل إسماً من الصعب تهجته وتذكره ثم أطلب أن تتكلم مع من يستطيع حل مشكلتك سوف تفاجأ كم من وقت الزبون يهدر في موظفيك.

تذكر أن 93٪ من اتصالات الشركات اليومية تأتي عبر الهاتف وأسلوب التعامل معهم يؤثر على رغبة العمل معك سواء أكان لأول مرة أم لا.

## عشرون طريقة لتوفير الوقت عبر الهاتف

عكس ما فاخرت به شركة بل الهاتفية فإن استخدام الهاتف بشكل صحيح يتطلب خبرة ومهارة. هناك عشرون طريقة لمنع

لصوص الهاتف من سرقة وقتك .

1 - ضع حداً للمحادثات الاجتماعية .

تجنب إضاعة الوقت والمناقشات التي لا علاقة لها بالموضوع دون أن تظهر أية قلة لباقة . أدخل في الموضوع مباشرة إذا كنت أنت المتصل وامنع من يتصل بك من التماهي خارج خط الموضوع .

2 - قدم أجوبة مختصرة للأسئلة .

لا تشرح بدون حاجة . قل ما يجب قوله ثم أنه المخاطبة عندما تحقق الهدف .

3 - كن أكيداً أن الجزء المهم في رسالتك ممكن تذكره بوضوح ، وذلك باستخدام التأثيرات الأولية والحديثة . يعني بكل بساطة أننا نتذكر بسهولة ودقة أكثر ما نسمعه أولاً وأخيراً .

هذا يوضح النصيحة المقدمة لمن يزدي خطاباً أمام العامة أنه يجب «أخبرهم ما نود إخبارهم . أخبرهم ما قلته نوداً لهم» وعند إعطائك معلومات معقدة عبر الهاتف ، يبدأ بموجز عن الرسالة ثم كررها بتفصيل أكبر وقم باستنتاجك مراجعاً النقاط المهمة .

4 - قم بتوكيل استلام المخبرات متى كان هذا ممكناً ومناسباً .

5 - لتجنب الإزعاج من قبل الاتصالات ، ثم بالأعمال التي تتطلب تركيزاً باكراً في النهار ، سواء في البيت أو في المكتب قبل أي شخص آخر . اشغل في غرفة دون هاتف متى كان هذا ممكناً للأعمال التي تتطلب تركيزاً مكثفاً .

6 - أرفض استلام أية مخاطبة في أوقات محددة . حيث خلال

هذه الفترة إما أن نُوكل استلام المخابرات إلى العير أو تعلقها .

7 - الحماس الناشئ عن الاتصالات الصعبة يمكن أن يهدر الوقت . يمكنك تأجيل إجراء هكذا اتصال حتى ولو كان الأمر طارئاً ويجب حله فوراً . لأنه عند الاتصال يمكن أن تستصعب التفكير بتعقل أو يمكن أن لا تكون متذكراً جميع الوقائع والأرقام مما يرغمك على مراجعة ملاحظاتك، مذكراتك وهكذا . . مفضلاً تأجيل الاتصال أيضاً التوتر الجسدي يجعل من الصعب التعبير بوضوح يمكن أن تلتصم وتتردد وتراوغ وإذا كان حماسك كبيراً يمكن أن تنتهي المخابرة دون أن تحقق هدفك وهذا بالطبع يهدر الوقت بما أنه ستعاود الإتصال . أظهرت الأبحاث أن التوتر الناتج عن الحماس يجعل الرجال حساسين وغير مرتين ويجعل النساء عاطفيات وغير متعقلات .

أخيراً يمنحك الحماس من الإصغاء جيداً إلى حد يمنع ارتكاب الأخطاء وسوء الفهم الهادرين للوقت . يمكن تجنب كل هذه المصاعب بطرد هذا التوتر من خلال إجراء تمارين الاسترخاء السريعة واليك كيف يتم هذا وأنت جالس خلف مكتبك :

● نعد شد عضلاتك ، إكمش قبضات يديك ، أصابع رجلك أبسط معدتك وخذ نفساً عميقاً . أمسك هذا التوتر إلى أن تعد للخمسة .

● الآن أزلر ببطء واجعل عضلاتك ترتخي . أخفض كضيك فلك قبضات يديك وأصابع رجليث ، أرح معدتك واسترح في مقعدك .

● خذ نفساً عميقاً وأمسك هذا لخمس ثوان وما إن تزفر تأكد من عدم صرصرة أسنانك .

● تنفس بهدوء لحمس ثوان أخرى وما إن تفعل هذا حتى تشعر بالراحة نعم جسمك .

● أخيراً لطّف أعصابك بتخيّل نفسك مستلقياً على الرمل الذهبي تحت شمسٍ دافئة في مسبحٍ على المحيط الأزرق . هذا الخيال لثوان قليلة .

أنت الآن جاهزٌ عقلياً وجسدياً لإجراء الاتصال الصعب، أدخل مباشرة في الموضوع وعندما تتمقّد رسالتك، حدد النقاط المهمة قبل إجراء المخاطبة واستخدم ملاحظاتك لإرشادك خلال التخاطب .

8 - حث على التعاون باستخدام جملة : «هل كل شيءٍ مناسب؟» أظهرت دراسة أن استخدام هذه الجملة البسيطة تزيد من إمكانية الموافقة ووجدوا أن هذا السؤال البسيط :

● يشجع تجاوباً إيجابياً من الشخص المتشكّل بكل روح الصداقة .

● يحيد الشخص الآخر إلى الحديث في كل مرة تحتاج إلى معطيات أو إلى تشجيع .

● تجبر الشخص الآخر على الموافقة على اقتراحك بالإجابة : «نعم سيكون كل شيءٍ مناسباً» . وهذا الجواب هو الأكثر ترجيحاً لأنه يتطلب شخصاً عنيداً لهجواب بنفي على هذا السؤال . وكلما كانت الأجوبة بالإيجاب كلما حققت هدفك . إن سؤالك : هل كل شيءٍ مناسب؟ يوحي لمقل الشخص الآخر ليجيب بنعم وهذا يجر موافقات لمطالب أخرى .

9 - أخذ المبادرة وإجراء الاتصالات بضعك نفسياً في ميزة جيدة من ثلاثة نواح :

● أنت قررت أن تأخذ من وقت الشخص الآخر وهو بدوره قد سمح لك بهذا باستلام مخابراتك والرد عليها. هنا معناه أنه يمكنك أن تتصل بوقت يناسب جدولك بدلاً من أن تقطع عملاً له أولويته.

● أخذ مبادرة الاتصال يمكنك من اختيار بماذا تبدأ الحديث وهذا يوفر وقتاً بتوجيه الحديث نحو الموضوع الذي تريده وتمنع الحديث خارج الموضوع. هذا يشبه الفرق بين أن تفود سيارة أو أن تكون مقادماً في سيارة.

● أخيراً من يبادر إلى الاتصال يكون في الموقف الأقوى لينهي المخاطبة دون أية حساسيات مفرراً وقتاً ثميناً أيضاً.

10 - قبل الاتصال كَوِّن دائماً فكرة واضحة عن ماذا تنوي تحقيقه من وراء هذا الاتصال. إسأل، «ما هو هدفي من اتصالي بهذا الشخص؟» إذا كنت تحاول أن تدبر موعداً في ظروف يمكن أن تواجه رفضاً، فهي عدة مواعيد ممكنة، سائلاً: «هل الساعة 10,00 صباحاً نهار الجمعة في 23 من مناسبة؟» يجعل الشخص الآخر يركز على هذا الموعد إذا كان من الممكن موافقتك بدلاً من رفض الموعد.

11 - دائماً إبدأ حديثك بالنحية فهذا يعطي الشخص الآخر وقتاً ليميز صوتك ويحول تركيزه من العمل الذي كان بين يديه إلى مخابراتك من الأفضل أيضاً إعطاء إسمك واسم الشخص الذي تؤد محادثته إذا كنت تتكلم مع سكرتيرة أو موظفة استقبال فهذا يوفر إعادة إعطاء المعلومات.

12 - الاتصال في وقت غير مناسب هو مضيعة كبيرة للوقت. قد يكون الشخص الذي تؤد مكالمته خارج المكتب أو في اجتماع مع زبائن وغير قادر على استلام مخابراتك أو لسبب آخر. إن أسوأ وقت





15 - استمع دائماً بإيجابية عند الاتصال . هذا لا يتضمن فقط الاستماع إلى ما يقال بل الانتباه أيضاً إلى الكلمات الغير محكية . هناك ثلاثة أنواع من الاستماع الإيجابي :

● تشخيصي : استمع بنفس الطريقة التي يستمع فيها الطبيب الجيد إلى مرضاه قبل إعطاء التشخيص . حافظ على حيادك لأنه أي تعليق وخاصة النقد سيمنع تسلسل الأفكار لدى الشخص الآخر وسيزيد من إحجامه على توجيه المظاهر المعيقة مما يصعب الوصول إلى جذور حاجاتهم .

● انعكاسي : يتضمن صياغة وتكرار ما قاله الشخص الآخر هذا يوفر وقتاً لأنه يجعلك تعمل على ما أكدته أنت بتكرارك كلامه ويجعل الشخص الآخر يُعجب بذاكرتك ويأنه لن تنسى النقاط ، الأفكار ، الوقائع أو الأرقام المهمة .

● تعاطفي : أي وضع نفسك مكان الشخص الآخر . رؤية الأشياء من منظره يساعد على تقدير فسوط الوقت ، المال أو أية موارد يعمل عليها . الإصغاء التعاطفي يسمح لك أن تعزف أسلوب الشخص المفضل في المحادثة معتمداً على وجوه الشخصية المشروحة أذناه .

16 - ديسرللي خلق مرة فليس من دليل أكيد على الشخصية كما هو الصوت .

إن الرؤية الداخلية عن كيف يفكر الشخص يجعلك توجه أسلوب حديثك عن حاجاتهم وتوقعاتهم بسهولة أكثر . هذا يوفر وقتاً بتلطيف تدفق الحديث . عندما نستمع حافظ على استرخائك ودع تأثير

المحدث ينطبع في عقلك . هذه الانطباعات هي غالباً صحيحة :

● معدل حديث سريع شرط أن الفحوى له معنى ويمكن نسبة إلى معدل الذكاء العادي . الشخص الذي يتكلم بسرعة عادة يفكر بسرعة على هذا يمكنك تعجيل سرعة إيصال المعلومات دون خطر التشوش .

● تردد، تلعثم، توقف، غالباً يعوق الحماس وعدم حزم الأمور . في هذه الحال أبطئ عند شرحك وقائع وأرقاماً مهمة وتأكد من أنها قد فهمت كاملاً وتذكر أن الحماس يشوه الاستيعاب والتركيز مما يجنب الحاجة إلى التوضيح إذا تم فهمها كاملاً، بينما إذا كانت الحقائق معقدة فإنه يستحق أن تؤكد لها بإرسالك فاكس مباشرة بعد المخاطبة .

17 - يحب الناس أن يحدثوا بعدة طرق : إذا وافقت محتوى اتصالك مع هذه الحاجات الشخصية ستوفر وقتاً بإيصال رسالتك بسرعة وبوضوح :

● ليايديون : بعض الناس تستخدم لغة الإنجازات ، يتكلمون عن «وضع أهداف» ، «العمل نحو تحقيق الأهداف» ، «التخطيط مسبقاً» ، «إحراز تقدم» ، و«التحرك إلى الأمام» . لهجتهم نشيطة ، لغة للعمل ولها قصد . سوف يتهون جملتك عنك بدون صبر ويتهون المخاطبة متى حققوا قصدهم .

عندما نقرم أو تستلم هكذا اتصال فكن خفيفاً ، أدخل في الموضوع مباشرة بما أنهم يكرهون مضيق الوقت . إجعل لديك فكرة واضحة عما تود تحقيقه من المخاطبة قبل الاتصال . شدّد كيف يمكن

أفكارك أن تساعد في تحقيق الهدف وأن تستفيد من الوقت أكثر. يجب أن تكون نغمة صوتك نشيطة وواثقة.

● مريحون: الناس في هذا المضمار تتكلم أكثر عن البصيرة وعن المواطن يستخدمون جملاً مثل: «شعوري هو...»، «حدسي هو...»، «إني أشعر...» يتكلمون ببطء أكثر ويهدوء، يصفون شيئاً إلى ما تفرله ويتجهون إلى آرائك. يتوقعون أن يكون للمخاطبات عنصر اجتماعي.

كن جاهزاً لتكرس قليلاً من الوقت للردودشة بروح الصداقة: إسأل عن صحتهم، أولادهم وتكلم عن الطقس. استمع إلى آرائهم أو مشاكلهم يجب على نغمة صوتك أن تكون دافئة وتعاطفية.

● محمرون يستخدمون كلمات وجملاً تروحي بالطاقة والحماس. سوف يقولون لك «هذا يبدو عظيماً...». يتكلم الحويون بسرعة بصورة طارئة ويثارة مع أفكار تقع فوق بعضها مثل سرعة إلقائها. يهتمون بتنوع في أحاديثهم ويضجرون بسرعة فلا تخشى عرض عدة مواضيع مختلفة أو أن تقفز من فكرة إلى أخرى. تكلم بحيوية بحماسة مما يروحي بإحساس المهم والمثير.

● مخططون: لهذا النوع من الشخصية، إن الوقائع والأرقام مهمة جداً.

يستخدمون جملاً مثل: «اعتبر الحقائق...»، «تحدث بموضوعية...» «إن المنطق يقترح...»، «كما تصوره...» و«أظن يجب...». يتكلمون ببطء ويحذر يعكسون كلماتهم ويصححون أية

أخطاء يرتكبونها. مثل القياديين حافظ على دردشة اجتماعية وقدم أرقاماً ووقائع إذا كنت لا تملك جواباً، قل هذا بصراحة بدلاً من التخمين وأخبره بأنك ستفنى له عن الجواب وتعود الاتصال. تكلم بحزم وبوضوح ودون عاطفة. أكد نقاطك الرئيسية من نقاشك مع موجز وأرسله بفكس.

18 - قاعدة عالمية من العلاقات الإنسانية: نحن نحب أكثر من يحبنا أكثر إذا اعتبرنا باقي الأشياء ثابتة. إن التحدث مع الشخص الآخر بروح إيجابية وعزيزة يولد عنده شعور بالصدقة التي يعتمد عليها وفاء الزمائن. ريثما تجمع معلومات خلال الدردشة سجل هذه المعلومات إما كتابة أو على الكمبيوتر. عند اتصالك بشركة أو شخص لأول مرة أدخل قدر ما تستطيع من معلومات. صوّر هذه المستندات واجعلها في ملف قريب منك كما يمكنك نسخ العناوين الرئيسية في بطاقات منظمة حسب الترتيب الأبجدي حيث يمكنك سحبها بسهولة إن حفظ دليل لأرقام الهاتف يوفر عليك وقتاً من ثلاث نواحي:

● يؤمن لك الوصول بسرعة إلى جميع المعلومات المهمة موفراً بذلك وقت التفتيش عنها في الملفات والسجلات.

● يسمح لك بالتكلم مباشرة إلى الشخص الذي يستطيع الإجابة على أسئلتك.

● يمنع هدر الوقت الناسء عن الخطأ في طلب الرقم.

ميزة أخرى له أنه يسمح بإنماء العلاقات الوثيقة بين الموردين والمشتريين، كما أن الدليل يجب أن يتضمن التفاصيل الرئيسية مثل

إسم وعنوان الشركة، رقمها الهاتفي وتوزيع أرقام الأشخاص الذين تود مخابرتهم، يجب أن تتأكد من كل هذه التفاصيل قبل إحراء المخابرات.

معرفة ماذا تريد أن تقول تماماً هي أسرع طريقة لعبور حاجز السكرتاريا وهذا ما يستخدمه معظم المدراء المنفذين لحماية وقتهم وخصوصياتهم إحتفظه معك عندما تجري المخاطبة وأضف إليه أية زيادة في المعلومات بعد إنتهاء المخاطبة، أضف أية تفاصيل خاصة اكتشفتها خلال الحديث مثل أسماء وأعمار الأطفال، العادات، المصالح، ماذا يحبون وماذا يكرهون الخ. . .

استخدام هذه المعلومات بدقة ينمي من علاقات عمل وثيقة.

دليل الهاتف	
الإسم:	الشركة:
الهاتف (مكتب):	(توزيع):
المنزل:	
منحرك	
البريد الالكتروني	
فاكس	
تاريخ أول مخاطبة	
تفاصيل خصوصية	
ملاحظات	

19 - الاستفادة بأفضل ما يمكن من آلات الرد: إذا كنت تتعامل مع أصحاب مشاريع صغيرة فمن الممكن أن تجد نفسك تتكلم أو تقع الآخرين بالتكلم إلى آلة رد. نظرياً هذه الآلات يجب أن تساهم كثيراً في توفير الوقت بتأمين إيصال المخابرات المهمة وعدم ضياعها، عملياً إن آلات الرد يمكن أن تتحول إلى لهر يسرق الوقت. هناك خمسة مخاوف رئيسية تجعل من الصعب الاستفادة بأفضل ما يمكن من آلات الرد:

● الخوف من التكنولوجيا: بعض الناس تخاف بلا وهي من التكنولوجيا إن التعامل بالنسبة لهم مع آلات الكترونية لا يستحوذ على رضاهم إلى حد الرعب. يمكنك أن تتعرف إلى من لديه هذه المخاوف من خلال الرسائل المسجلة على ألتك: «مرحباً، يا إلهي لا تقل أنني أتكلم إلى آلة. . . آه! آه! عاود الاتصال بي»: نادراً ما يتركون إسماً أو رقم هاتف، كما أن اتصالهم قليلاً ما يرد وبهذا مضبحة للوقت.

● مساعد يد: خطط لرسائلتك بحذر في حال واجهت آلة الرد ولم تكن جاهزاً ورقم بتنظيم ما توذ قوله ثم عاود الاتصال مقدماً إسمك ورقم هاتفك. قل بلهجاء هدف اتصالك ذاكراً الوقت وتاريخ الرسالة. عندما تحضر رسالة لآلة الرد خاصتك تأكد من أنها واضحة ومفهومة. مثلاً: إذا كانت ألتك لا تتسع إلا لرسالة قصيرة فاجعل هذا واضحاً ودع صوتك دافئاً ومرحباً. افحص رسالتك التي سجلتها على آلة اتصالك على هاتفك من هاتف آخر واسأل نفسك عند سماعك الرسالة إذا شجعتك على ترك رسالة أو تجعلك تغلق السماعة بسرعة.

● تبدو بلا مفاصل: كثير من الناس يأخلون وقتاً للدخول في

محادثة ويحبون أن يباشروا الحديث بادرشة قبل الدخول في صلب الموضوع فألك الرد تجعلهم يرتعون لأنها تحرمهم من هذه الدرشة المسبقة.

**المساعدة:** إجعل رسالتك قصيرة وتشمل ما تنوي فعله مثل إعادة الاتصال بك.

● **استنفاد الوقت:** بما أن شرط ألك الرد يدر إن بعض الناس تخاف من استنفاد الوقت قبل إنهاء ما يودون قوله مما يسبب لهم نسيان أمور مهمة في رسالتهم. هنا تأتي الحاجة إلى كتابة ما نود قوله حتى على الأقل ن تعود على استخدام ألك الرد.

**المساعدة** هنا باتباع الاقتراح أعلاه بالاضافة إلى أنه يجب أن تنسى أنك تتكلم مع ألك رد وتخيل بأنك تحدث الشخص وأنه يسمعك (في بعض الأحيان يكون يستمع).

● **الخوف من التصجيل:** بعض المتصلين يخافون من تسجيل ترددهم وأهلاطهم. قدم لنفسك كل المعطيات الإيجابية بعد ترك الرسالة وإذا كان هناك شيء ما يزعجك فحاول تحسينه في المرة الثانية وإذا كنت تملك ألك رد، قم بتحليل رسائل الناس المسجلة.

● **الخوف من سوء الفهم:** يكره البعض ترك رسائل على ألك الرد خوفاً من سوء فهم الإرشادات. إذا كانوا غير أكيد من رسالتهم يمكنهم إضاحة قليل من الوقت بانتظار التكلم مع الشخص مباشرة.

**مساعدة:** أترك رسائل قصيرة وموجزة. قم بنهضة كلمات صعبة مثل الأسماء والعناوين. إذا كانت الرسالة معقدة اترك رقمك ليعاودوا الاتصال بك.



20 - إنهاء المخاطبة بكفاءة ليس أقل أهمية من صحة مبادرتها:  
الدردشة لمدة طويلة يسبب الارتياب، الملل والحساسية للشخص  
الأخر لتنتهي المخاطبة برضى.

● كن مهلباً: عند التعامل مع غريب استخدم اسمك في  
جملتك الأخيرة. إذا كان هناك بعض الوقائع التي يهملك أن تذكر  
كررها قبل إنهاء المخاطبة فالذاكرة تذكر أول الأشياء وآخرها.

● كن حازماً: تجنب الخروج عن الموضوع. إذا وجدت هذا  
صعباً، اعتذر بتعجب مثل «عذراً، أحد يناهني..» على كل حال إذا  
كانت نعمة صوتك إيجابية سيفهم الشخص الآخر.

● أنه المخاطبة: أغلق السخاعة وابدأ بالتكثير في المخاطبة التالية  
التي تؤد إجرأها.

### توفير وقت الناس في المخاطبات الهاتفية

حتى الآن ذكرت وسائل توفير الوقت عند إجراء المخاطبات  
ولكن ساعد الآخرين في توفير الوقت أيضاً باتباع القواعد التالية  
للمخاطبات الواحدة:

1 - لا يجب أن تسمح لهاتفك أن يرن أكثر من ثلاث مرات (12  
ثانية) قبل الإجابة. إذا حصل هذا سوف تخسر زبائنك الذين لا يمكنهم  
الانتظار إلى أن ترد عليهم وسوف تخلق صورة سلبية بين الذين  
يتظرونك.

2 - كل شخص في المكتب يجب أن يتحمل مسؤولية الإجابة  
على هاتف يرن، هذا معناه تدريبهم على أسلوب المخاطبة الهاتفية

الحسن وتزويدهم بكافة المعلومات عن المؤسسة وكيفية التعامل مع الأسئلة بسرعة وكفاءة. يجب أن تعلموا كيفية إيصال المتصل مع من يود محادثته.

3 - يجب أن يكون هناك طريقة محددة لاستلام وإعطاء الرسائل -

● يجب أن يعلم الموظفون ما هي الخصائص الضرورية إذا كان يجب إعادة الاتصال.

● يجب أخذ أرقام المتصلين حتى ولو أكدوا أن الشخص الذي يودون محادثته يعرف هذه الأرقام.

● يجب الإجابة كما يلي: صباح الخير، مساء الخير، تزويد رقم أو اسم الشركة أو الإثنان (اسم الشخص المجاب) بـمأساعدك؟ هيكلية الجواب مهمة. كما شرحت سابقاً، (إبدأ حديثك بصباح الخير فهذا يجعل المتصل متنبهاً لأنه عند انتظاره لترد عليه في خلال 12 ثانية فإن عقل المتصل يمكن أن لا ينتبه لأول ثانية من الجواب) فإذا جاوبت بذكر اسم الشركة أو رقمها يمكن للمتصل أن لا ينتبه ويرتبك أو يسألك أن تعيد ذكرهما مما يشكل مضيقاً للوقت لك ولهم وهذا يمكن تجنبه بسهولة. التعريف عن الشركة أو/ وإسمها هو مهم لتؤكد للمتصل أنه اتصل على الرقم الصحيح أو إذا كان الرقم خطأ لتضادي هدر وقت من أول الطريق.

تزويد الشخص باسمك يولد علاقة إيجابية منذ البداية فهذا يظهر ويظهر شركتك بمظهر الترحيب والصدقة.

4 - لا تجاوب على الهاتف وأنت تأكل أو تشرب أو وسط محادثة مع شخص في المكتب. إما أن تطلب من أحدهم أن يرد أو

تتوقف عما تفعله وأعط اهتمامك للاتصال .

5 - لا تضع يدك على سماعة الهاتف حتى تتكلم مع شخص قريب منك فهذا يظهر شركتك بمظهر صغير وغير محترف .

6 - إذا وعدت أن تعاود الاتصال فقم به : ليس هناك ما يزعج الآخرين أكثر من اتصالات تبقى دون رد .

7 - إذا كنت لا تملك الجواب على سؤال أو مشكلة فاعترف بهذا وعد بأن تعاود الاتصال مزوداً بالمعلومات الصحيحة إما شخصياً أو بالاتصال بالشخص المناسب في شركتك .

8 - نفخض النقاط الرئيسية من حديثك مستخدماً الاصغاء الانعكاسي فهذا يمنع الأخطاء الغير ضرورية والمكلفة .

9 - دائماً أشكر المتصل لاثصاله .

10 - دع المتصل ينهي المخاطبة ويخلق قبلك فإذا أخلقت قبله فهذا معناه إنهاء المخاطبة بصورة غير ودية .

الآن إبحث في دفتر تعقب وقتك مسجلاً عدد المرات التي قوطعت بها بسبب المخاطبات الهاتفية والتي تشكل عملاً بأولوية أدنى من الذي بين يديك . ثم قارن كم كان يمكنك أن توفر وقتاً لو استخدمت الأساليب المذكورة أعلاه لكنت استطعت أن تمنع هذا اللص من سرقة الكثير من وقتك .

## الفصل الثامن

### التغلب على الانتظار النهائي

«يمكن أن تأتي الأمور إلى من ينتظر ولكن تأتي فقط الفضلات التي تركها من اندفع».

إبراهيم لينكولن

إلى أي مدى يمكن للناس أن تهدر وقتك بجعلك تنتظر يعتمد على عدة عوامل ليست كلها تقع ضمن سيطرتك. إن استهلاك وقت الآخرين أحياناً يُستخدم كسلاح من أجل التلاعب بالقوة. . كلما سما أمر إنسان كلما زاد من قدرته على هدر وقت الآخرين، أهلاًها يمكن تدبير مواعيد تناسب وقتك بدلاً من وقت الآخرين وعند الضرورة تجعلهم ينتظرون امتياز مقابلتك بلا نهاية.

#### تلاعب القوة - لعبة الانتظار

يعتمد بعض المدراء ذوو السلطة إبقاء الموظفين على انتظار للتشديد على مكانتهم، مثلاً اشتهر روبرت ماكسويل في جنح المدراء في الإدارة العليا وإجبارهم على رفض كعابهم خارج مكتبه وفي بعض الأحيان لهم كامل.

«مكانتك في خط الانتظار يدل على مدى أهميتك» يعلق روبرت ليفن أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا، فريسكو. «كلما كان الخط

في انتظارك أطول كلما ازدادت أهمية الشخص. إن الحجز المسبق للمستشارين الماليين، المحامين المنفذين يزيد من أهميتهم حتى أن الأقل شأنًا يصبح بمستوى المخلص.

قاعدة غير مكتوبة في الجامعات الأميركية تنص أنه يجب على التلاميذ انتظار عشرة دقائق لمقابلة محاضر مساعد، 20 دقيقة لأستاذ مساعد و30 دقيقة لمقابلة أستاذ. وُجد أن هذه القاعدة مطبقة بشكل واسع على التلاميذ عند إجراء امتحان عليهم في دراسة أقامها علماء نفسانيون.

أن تنتظر 15 دقيقة أكثر من الموعد المحدد دون تبرير أو اعتذار هو نلاعب بالقوة من جهة الشخص الذي سيُقابل. هناك بالتأكيد استثناءات لهذه القاعدة ولكن تقترح الأبحاث أنها مطبقة بشكل واسع لتضع المتوكل في مستوى أقل من الذي سيُقابل.

بالنسبة إلى مندوب المبيعات الذي انتظر أكثر من 15 دقيقة مشترياً مهماً قد يُبلغ في أسلوب احتيالي، أنت تحتاجني أكثر مما أنا أحتاجك! أنت لا تملك المركز والأهمية في المناقشات التالية أكثر مني وعلى هذا يجب أن ترضى بشروطي. إذا سمح مندوب المبيعات لهذا الأسلوب أن يهزئك فإن نتيجة الصفقة ستكون لصالح المشتري.

في أية مقابلة تواجهك أمامك ثلاثة أجوبة:

1 - أن تسيطر على الشخص الآخر (الناس).

2 - أن تخضع للشخص الآخر (الناس).

3 - أن تتعاون مع الشخص الآخر (الناس).

● السيطرة: هذه المواجهة تدمي غالباً لعبة المجموع صفر.

هذا التعبير مشتق من لعبة «ياخذ الراح كل شيء» مثل: اليوكر حيث ربح أحدهم هو خسارة الآخر. لعب المجموع صفر تتميز بوجود راح وخاسر.

● **الخصوم:** في هكذا اجتماعات إن ربح الشخص الآخر هو خسارة ظاهرية لك. أشد ظاهرياً لأن تبرير خضوعك التطوعي للشخص الآخر في المقابلة هو من أجل توقع التمتع بمكافآت كبيرة في وقت لاحق.

في كتاب صيني قديم عن الحرب: بينغ لما معناه أن تغري أهدامك بأرباح صغيرة، فلسفة متبعة بتجاح من قبل المناقشين في المحيط الهادئ. في صفقاتهم مع الغرب. يمكن أن نُشبّه هذا الأسلوب بلاعب الشطرنج الذي يسمح لخصمه أن يربح القطع الصغيرة ليستولي هو على الشاه مات. يمكن أيضاً أن تفتعل الإذعان رغبة في إرضاء شخص له مركز عالٍ بيده سلطة تقرير مستقبلك.

● **التعاون:** لعبة التعاون أو اللاصفر هي اللعبة حيث يربح جميع اللاعبون شيئاً من عملية التبادل وينهوا المناقشات مع الشعور بالرضى. ولكن يجب أن يُذكر أنه حتى في لعبة التعاون يجب أن تسيطر على المجهزات مع الإذعان في مناسبات أطوى. بمعنى آخر يجب أن تتم المواجهة بأسلوب لين، من مع استعداد لتغري عدوك بأرباح صغيرة من المهم أن تضع هذه النقاط في فكرك عند مواجهة تقرير أيها الأحسن في التعامل مع التأخير الغير ضروري واللامعقول.

**كيفية التعامل مع تلاعب القوة - التأخير**

إن أحسن عمل تقوم به إذا جُعِلت تُتَنظَر أكثر من الموعد المحدد

بـ 15 دقيقة يعتمد على ثلاثة عوامل :

● مركزك بالنسبة للشخص الآخر .

● سبب طلبك الاجتماع .

● الهدف الكلي المنوي تحقيقه .

إذا أردت أن تبقى على مستوى مساوٍ للشخص الآخر وأنت في وضع يسمح لك بهذا نصيحتي أن تغادر بعد 15 دقيقة إلا إذا كان هناك تفسير لائق لهذا التأخير أما إذا تم تأخير الموعد المحدد بربع ساعة ولم يبرر أو يبرر بشكل غير مقنع عندها هذا بالتأكيد هو تلاعب بالقوة .

إن الشخص الآخر يحاول أن يهز ثقتك ويقلل من قيمتك بالتأخير المتعمد . بدلاً من إضاعة وقت أكثر، إشرح للسكرتيرة أو موظف الاستقبال أنه لن يمكنك التأخير أكثر وسوف تتصل لتحديد موعداً آخر . أطلب أن تصل الرسالة إلى الشخص المختص وتأكد أن هذا قد حصل . عند هذه النقطة، سوف تحصل ثلاثة أشياء :

1 - سيوافق الشخص الذي تؤدّ مقابله على مقابلتك فوراً: هذا أحسن نتيجة بما أنها ستجعل الشخص الذي جعلك تنتظره عمداً على الحياد .

2 - قد يأتي تفسير مقبول للتأخير مع تأكيد عدم جعلك تنتظر أكثر . تقبل هذا وارفض أن تنتظر لدقائق قليلة أكثر . هكذا جواب سوف يزيل أية مصالح نفسية كان يمكن أن يتمتع بها الشخص الآخر .

3 - قد لا يأتي أي جواب : إذا حصل هذا فيجب أن تتخذ قرارك الأخير وتغادر بجنب أن تفعل حتى ولو كانت الخسائر الظاهرة تزن أكثر من منافع رفض كعابك لمدة أطول . إذا بقيت تنتظر حتى تتم المقابلة ،

عندها سيتمنع الشخص الآخر بالمنافع النفسية حتى ولو قام بالاعتذار عن التأخير وتكون وضعت نفسك في موضع الإذعان حتى قبل أن تبأشر وهذا سيعمل ضدك في المناقشات التي ستلي.

قد تمر مناسبات لا يتوفر لديك أي جواب. مثلاً عندما يكون الشخص الآخر في مركز أعلى أو أنك تحتاجه أكثر مما هو يحتاجك في هذا الحال كل ما تستطيع فعله هو أن تعلم أن الشخص الآخر يتلاعب بالقوة ضدك وأنه بحاجة ليشعر أنه يسيطر على الوضع. بدلاً من أن تشعر بحقارة هذه المعاملة الغير لائقة، تدارك حقيقة الموقف فأنت حقيقة المتوسل ولكن لا تترك هذا يهز ثقتك. إبقى منشغلاً وعندما تجتمع به، إجمعه ينتظر دقائقاً قليلة لإعطائه استنتاجك، تنهي عملية حساية أو وضع تقرير في ملف. إن هذا ليس فقط يعطي إشارة صغيرة للشخص الآخر بل يسمح لك أيضاً أن تسيطر على المجريات وهذا حسنة نفسية لك للدخول في مناقشات مهمة. هذا سيمكنك من تحويل مقابلة كان يسودها السيطرة بسرعة إلى مقابلة يسودها التعاون.

### ستة طرق تُجَبِّك إضاعة الوقت بالانتظار

- 1 - دائماً أكّد موعدك
- 2 - نظم لتقلل وقت السفر
- 3 - لا تعمل قبل أكثر من خمسة دقائق عن موعدك
- 4 - أترك مجالاً للخطأ
- 5 - تأكد من إعلان وصولك
- 6 - إبقى نفسك منشغلاً



1 - دائماً أكد، موعدك مسبقاً. خاصة إذا كان هذا يتضمن سفرًا عبر البلدة. بعض المندوبين لا يفعلون هذا مخافة أن تُلغى مواعيدهم فأفضل طريقة لتجنب هذه المخاطرة هي الاتصال بالسكرتيرة أو موظف الاستقبال قائلاً: «هذا... عندي موعد مع «ب» الساعة 10:30 صباحاً (مهما كان الوقت) فقط لأعلمك أنني قادمٌ على الطريق». حتى لو كان «ب» قد نسي الموعد، إن الاتصال سيقنعه بإفساح المجال لمقابلتك.

أسلوب آخر هو تأكيد الموعد بالفاكس أو رسالة ولكن تأكد اليوم هو مهم خاصة إذا كان الموعد قد دُبر منذ أسبوع.

2 - نظم مواعيدك بشكل يقلل وقت السفر: إنه غريب كما يبدو أن يرغب بعض رجال الأعمال المنظمين جداً في السفر بين المدن لمواظبة موعد ثم آخر. هذا يخلط بين الانشغال والأشغال وهذه غلطة ذكرتها سابقاً. ما دامت الدواليب تدور يشعرون بأنهم حققوا شيئاً. في بعض الظروف قد لا يكون من اختيار إلا تدبير مواعيد بهذه الطرق. على كل حال إن بعضاً من التدبير الحذر يخفف من الوقت المصروف للسفر كما أن أي تأخير غير متوقع قد يجعلك تفوت موعدك.

3 - بالوهم من وصولك قرب مكان الاجتماع بوقت مبكر إلا أنك لا تدخل المكان قبل خمسة دقائق عن موعدك المحدد. هذا وقت كافٍ لإعطاء إسمك وتفاصيل موعدك للسكرتيرة أو لموظف الاستقبال أو لإيجاد طريقك إلى المكتب حيث المقابلة. إذا وصلت مبكراً كثيراً سوف توحى بإشارات خاطئة. تعني رسالة الوصول باكراً:

● ليس منشغلاً بصورة خاصة وليس ناجحاً.

● متحمساً زيادة لإجراء الصفة أو لرؤية الشخص أو مهما كان موضوع الموعد الظهور قبل موعدك بقليل جداً أيضاً له مخاطر لأن أي تأخير في ردة الاستقبال قد يجعلك تتأخر عن موعدك مما يجعل للمقابلة بداية سيئة في بعض الأحيان.

في كلتا الحالتين باكراً جداً أو متأخراً جداً يضعك في موقف نفسي ليس في صالحك.

4 - قلل من التوتر متى أمكن بإفراح مجال للخطأ، بدلاً من القول: «سأراك الساعة 3:30 بعد الظهر»، قل: «سأراك حوالي 3:30 بعد الظهر» هذا يمكنك من الظهور قبل أو بعد الموعد بعشرة دقائق دون أية إهانة. قدرتك على تدبير هكذا موعد يعتمد بالطبع على نوع العمل وطبيعة العلاقة التي تربطك بالشخص الآخر.

وفي هذه الأيام حيث الزيادة الهائلة في ازدحام السير والتأخير الذي لا يمكن تجنبه فإن كثيراً من الناس يراهنون عدم دقة المواعيد. إن الهاتف المتحرك يقلل من التوتر إذ يمكنك من الاتصال مباشرة إما للاعتذار عن التأخير أو تدبير موعد في حال حدوث أية مشكلة.

5 - عند الوصول أعلن عن إسمك واسم الشخص الذي تود مقابله ثم انتظر في ردة الاستقبال حتى يتم إبلاغ الشخص المطلوب رؤيته. إن ردة استقبال منهمكة أو منظمة بشكل رديء عند حضورك لن يخفى على أحد في النهاية.

6 - خلال الانتظار إبق متشغلاً. لا تجلس محديقاً في الفضاء أو قارئاً جريدة. إن هذا لا يهدر «الوقت الميت» الثمين فقط بل يوحى

برسالة خاطئة إلى الفريق الآخر. يقترح أنه ليس لديك أفضل من  
التعلق في ساحات استقبال الناس مما يقلل من قيمتك في عيونهم.  
إملا الرسائل، قم بعمليات حساية، إقرأ التقارير، المذكرات. إسأل  
موظف الاستقبال إذا كان بإمكانك استخدام الهاتف فنادراً ما يرفض  
لك هذا، فهذا لن يجعلك تستفيد من وقتك فقط بل تخفف عنك  
التكاليف أيضاً.

## الفصل التاسع

### هزم الإجتماع النهاب

«هل أنت وحيد؟ تكره إتخاذ القرارات؟ إذا إعتقد اجتماعاً يمكنك من مشاهدة أناس آخرين، قرارات فوق المحتمل، تشعره بالاهمية وتؤثر على زملائه، البديل العملي للعمل، إعتقد اجتماعاً اليوم».

قول ماثور

دائماً فُكر بعمقٍ إذا كنت حقيقةً تريد إقامة إجتماع. يمكن أن توفر قدراً كبيراً من الوقت في معظم الشركات بإزالة الاجتماعات الرسمية السلاية للوقت.

متى أمكن، إتخذ قرارات بشكل غير رسمي، قم باجتماعات في الجهر، حول آلة صنع القهوة، وحتى في الكاراج. تدل الخبرة أن الاجتماعات الرسمية تعقد فقط من أجل القرارات التي يعتمد عليها مستقبل الشركة وخُصَّ في المملكة المتحدة أن أكثر من أربعة ملايين ساعة أو 450 سنة تُهدن لحضور اجتماعات، في كل يوم عمل. بعض الاجتماعات مهمة ولا يمكن تجنبها إلا أن البعض الآخر يختفي فيها

الوقت دون عودة والشيء الوحيد المشترك بينهم هو أنه يمكن إقامة هذه الاجتماعات بشكل أسرع وأكفاً إن نسبة من آلاف الناس الذين يحضرون هذه الاجتماعات يقدمون اقتراحات بناءة، يعملون بذكاء للوصول إلى قرارات حساسة ويساعدون في حل مشاكل بينما هناك كثير غيرهم يغرقون في عظمة الذات، والتمتع بسماع أصواتهم، التحديق خارج النافذة وانتظار القهوة بشغف.

### كيفية عدم عقد اجتماعات

هناك ستة طرق حيث تتحول الاجتماعات إلى تكاليف تهدر الوقت:

1 - ماذا نفعل هنا؟ ينتج عن عدم تحضير الاجتماع أو غياب الهدف أو الخطة الشاملة. يحضر الناس دون معرفة لماذا وماذا يتوقع منهم.

2 - «إذا كان اليوم الثلاثاء فيجب عقد اجتماع». اجتماعات تعقد بسبب الروتين بدلاً من أي هدف واضح هي من بين أكبر سلابي الوقت. إنهم يعكسون المعتقد القامض أنها فكرة جيدة لجمع الفريق دون تقديم أية مفكرة.

تجنب هذا الفخ بسؤالك:

● ما هو الهدف (الشامل أو الفردي) الممنوي تحقيقه في استثمار الوقت (الفردي والجماعي).

3 - «هل يعرف أحد عما ستكلم؟» يمكن أن تنقطع الاتصالات قبل، خلال وبعد الاجتماعات. الفشل في توضيح المسائل خلال

الاجتماع يؤدي إلى الإرباك، المناقشات الغير ضرورية، الفرص الفائتة وخيبة. إن عدم تواصل الآراء والقرارات الناتجة عن الاجتماع يمنع تنفيذ أية أفعال أو تغييرات قد تم الموافقة عليها.

4 - «لنقم بشيء جريء» ليس حقيقة كما هو شائع أن الأشخاص يخاطرون أكثر من المجموعات وذلك بسبب ظاهرة تدعى «النقلة المجازفة» تعرف إليها أولاً النفساني ج. أ ستونر خلال الستينات. لقد أظهر أن الاجتماعات تقترح سياسات ذات مجازفة عالية وتتخذ قرارات جريئة أكثر مما يقوم به الأشخاص على حسابهم. فسُرت «النقلة المجازفة» بعدة تفسيرات تضمنت نشر المسؤولية على الحاضرين وتُمكن كل منهم من لوم الآخر على الأخطاء والحقيقة أن القائد ذو الماهر المجازف يمكنه أن يستعمل أكثرية أعضاء المجموعة لأرائه.

صفة أخرى لبعض المجموعات: عدم تمكنهم من الوصول إلى استنتاج ويتكلمون بصورة لا نهائية عن الموضوع. يتجه من يحضر هكذا اجتماعات إلى الخلط بين المناقشة وبين أخذ القرار وهذا فشل البيروقراطيين الغير مهتمين بالوقائع التجارية.

5 - «من الأفضل الرجوع إلى المختصين»: يمكن للاجتماعات أن تُضيّع الوقت والموال من خلال استخدام خاطيء للموارد، قد يحدث أن تمر الافتراضات الغير مدعومة دون تحد من قبل الحاضرين خاصة عندما يرفض الأعضاء أن يناقشوا آراء الخبراء.

في الاجتماعات الفعالة ل فيل وجاين هودوجسون يتحدثون عن حرب النجوم جزء من قرار خاطيء لرونالد ريغان. نصب العلماء مرآة

على قمر اصطناعي من أجل عكس أي إشعاع لا يزر يطلق من الأرض. أن الرادار المسؤول عن هذه المرأة أجد ليغلق على 13000 قدم، علو جبل في هاواي. ولكن لسوء الحظ لم يعثر في الأرض على جبل علوه 13000 قدم وبدلاً أغلق الرادار على القمر. نتيجة لهذا واجهت المرأة الفضاء بدلاً من الأرض وكانت تجربة فاشلة بـ مليون دولار! أخطاء كهذه والتي نادراً ما تحدث تحصل عندما يحظر الاجتماعات أناس تقودهم افتراضات لم تُناقش وسبب هذا الارتباك هو عدم التحفيز للاجتماع جيداً مما يسمح للأراء المسيطرة أن تتصر.

عندما تكون في شك لا تفعل شيئاً لأن الناس لا تقبل التغيير لأن كثيراً من القرارات المتخذة لا تنفذ أبداً. في حال تعطل الاجتماعات نتيجة تضارب المصالح فإن المسيرة تعود من جديد مع اعتماد بكل شيء كما من قبل.

### **كيف توفر وقتاً عند تنظيم الاجتماعات:**

تتمتع هذه الاجتماعات المنظمة بقوة أكبر وإحساس بالمسؤولية أكثر بؤمن أن وقت كل شخص يصرف بحكمة. ننظر إلى 12 طريقة برهنت على فعاليتها وإنتاجيتها:

- 1 - أعد أهدافاً واضحة
- 2 - زود كل شخص بمفكرة مكتوبة
- 3 - حافظ على أدنى عدد من الحاضرين
- 4 - تجنب البدء على تمام الساعة
- 5 - اجعل الجميع واقفين عندما تكون الفكرة موجزة
- 6 - استخدم أسلوب «كرة الحديث»
- 7 - تخصص الموافقة باتخاذ إقتراعات بالنظام
- 8 - جرب نيوماواشي
- 9 - ألقظ الإهتمام من خلال التخطيط الحذر
- 10 - اجعل كل منهم يركّز
- 11 - امنع نقاش الفرد للفرد
- 12 - إنه الاجتماع مع نداء للعمل.

## 1 - أعد هدفاً واضحاً لإجتماعاتك

إسأل: أي هدف سيخدمه هذا الإجتماع؟ هل هو:

- إتخاذ قرار؟
  - تحليل أو حل مشكلة؟
  - تزويد المجموع بمعلومات؟
  - تجميع معطيات عن حالة مشروع معين؟
- كن واضحاً تماماً عن النتيجة التي تصير إليها. سَجِّله كخط مُهمّة  
وضّعه فوق كل المهمات.



## 2 - زود كل شخص بمفكرة مكتوبة.

يجب أن يكون لكل إجتمع مهما كان صغيراً مفكرة مكتوبة. يجب أن توزع مسبقاً متى كان ممكناً لتسمع بالتحضير. بدون مفكرة تتحول الاجتماعات إلى مجرد مناقشات عامة بدلاً من التركيز على مواضيع مهمة.

إسأل نفسك كيف تود الحضور أن يخرجوا من اجتماعك. ما هي التغييرات في مواقفهم وتصرفاتهم التي نحبو إليها؟ اشرح مفكرتك في بداية الاجتماع ثم انتقل إلى الهدف الرئيسي.

## 3 - حافظ على أعلى حد من الحضور.

ادع من هو بحاجة إلى أن يكون هناك. احسب كلفة الاجتماع معتمداً على رواتب وتكاليف الحضور وأكتب هذا على جدول إلصقه في بيان مهمتك بحيث يمكن سحبه بسهولة.

## 4 - تجنب البدء على تمام الساعة.

أظهرت الدراسات أن الناس تلتزم بالمواعيد عندما لا يعقد الاجتماع في تمام الساعة. مثلاً كثير من الناس يصلون متأخرين عن إجتمع حدد في الساعة 10,00 صباحاً عن إجتمع حدد في الساعة 10,10 صباحاً. لماذا هذا؟ إنه غير واضح ولكن الشركات التي حوَّلت مواعيد هذه الاجتماعات عن تمام الساعة أعلنت التزام الناس بالمواعيد. يجب أيضاً تحديد نهاية الاجتماع والالتزام به.

## 5 - إذا كانت المفكرة وجيزة، دع كل واحد واقفاً.

هذا مطبق في الاجتماعات القصيرة، حيث تُزال كل الكراسي من الغرفة ويبقى الحاضرون واقفين.

يقدم هذا الأسلوب منفعتين :

● تزداد بقظة الناس عند الوقوف أكثر من الجلوس فلا يفوت عليهم نقاطاً مهمة .

● لا يريد أحد أن يطيل الاجتماع ، يمكن أن تناقش ما هو مكتوب في المفكرة بصورة أسرع وكفاءة أكثر .

6 - استخدم أسلوب «كرة الحديث» .

هذا يتضمن تمرير كرة من مطاط حول المجموعة والشخص الذي يتمكن من إمساكها هو الذي يسمح له بالتحدث . هذا يوفر وقتاً بمنع مقاطعته في الحديث بلا نهاية .

7 - تفحص الموافقة بإلحاح اقتراحات بانتظام .

يتكلم الناس أحياناً لبث نظرتهم أكثر من حل عقد . إمنع هذا بأخذ اقتراحات غير رسمية من وقت لآخر لتقدير الموافقة إذا كان هناك موافقة إجماعية على فعل معين يمكن أن تلجأ إلى تصويت رسمي بدلاً من إضاعة الوقت على خلاف غير ضروري .

8 - جرب الأسلوب الياباني نيوماواشي

في اليابان إنه شائع أن يعقد اجتماعات من أجل التحضير للاجتماع وهذا يشجع زيادة شخصية في الاجتماعات مما يظهر نيوماواشي كمنقذ للوقت .

نيوماواشي يتضمن ضم مجموعات صغيرة من الاختصاصيين لمناقشات موجزة قبل حضور واحد أو اثنان منهم الاجتماع . مثلاً يجتمع مجموعة من المهندسين قبل يوم واحد من موعد الاجتماع

المهم وذلك ليحلوا أي سوء تفاهم حول مسائل مهنية وليوافقوا  
جماعياً على اتجاه معين .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب نشأ في ثقافة تشدد على الموافقة  
أكثر مما هو متبع بين أصحاب الأعمال في الغرب إلا أن الفكرة تبدو  
سليمة وأصبحت تتبع بكثافة فهي توفر الوقت بسماع إيفاد الأمر من  
الشخص المختص إلى إتخاذ قرارات سريعة .

## 9 - أبقت الاجتماع من خلال التخطيط المسبق .

مارس تأثيراً إيجابياً على مواقف وتوقعات الحضور :-

● إجبار الكل على التحضير للاجتماع . مثلاً أنت تستطيع أن  
تعلن مسبقاً أنه يجب على كل شخص تحضير تقديم لمدة خمسة  
دقائق عن موضوع كبير واجهه أو واجهها منذ الاجتماع الأخير .

● خلال الاجتماع اختر متحدثين بصورة جزائية (إحتياطية) .

● اجعل كل منهم يشعر بقيمة إشتراكه وأنه يمكن أن يكتسب  
معلومات مهمة من وراء الاجتماع .

## 10 - اجعل كل منهم يركز

من الطرق لجعل الكل يركز قم بحساب كلفة الاجتماع (تطبيق  
القاعدة المعطاة في الفصل الثالث لكل الحضور) وأكتب هذه الأرقام  
على جردود بشكل كبير . عندما يدركون أن عدم إهتمامهم يكلف  
عندما سيتجهون إلى الاجتماع ويركزون .

## 11 - امنع نقاش الفرد للفرد

إذا قام مشترك بالتحدث مع بعضهما لأمور بينهما مستثنين باقي

المجموعة، عندما أعد جدول الاجتماع وكأنه إجماع بينهما ثم  
إستدعي إنتباههما للهدف الرئيسي للاجتماع.

12 - إنه الاجتماع بنءاء للعمل .

شُجِع كل الحاضرين بإتخاذ خطوات للقيام بما تم الموافقة عليه  
ثم قم بهذا

### تفاصيل اجتماع الشبكة،

إحفظ جدول الاجتماع الرئيسي في كومبيوتر الدائرة حتى يكون  
في متناول كل واحد. هذا يسهل جدولة الاجتماعات مع إعلام جميع  
من في المكتب.

### تنظيم اجتماعات أكبر،

عندما يكون الاجتماع مؤلفاً من أكثر من إثني عشر شخصاً، إتبّع  
التعليمات المشروحة أعلاه وبالتركيز على:

- غيّر في أصوات المتحدثين من رجل إلى امرأة وهكذا دوليك
- غير في شكل، مكان وأسلوب الاجتماع. أبق الحضور غير  
متنبه لما سيحصل.

● إستخدم عروضاً مقدمة من عمل فريق ومناقشات على لوح  
خشب بدلاً من السماح لشخص أو اثنين بالحديث لساعات.

● وازن المواضيع في المفكرة. تجنب السماح مثلاً لمحدث  
يتحدث عن موضوع واحد.

● القفز عن مواضيع يجده الغير مختص أقل أهمية مثل  
الموازنات المالية بين مواضيع لها صلة أشمل.

● تقسيم مجموعات كبيرة إلى فِزَقٍ صغيرة لتشجيع الإشتراك من قبل الكل.

● إذا إستخدمت الوسائل السمعية والبصرية، نَوِّع بينهما.

● إستخدم الألوان على العدسات مما سيزيد إهتمام الحضور

### توفير الوقت عند حضور الاجتماعات

إذا كنت تحضر إجتماعاً يخص شخصاً آخر، إتبع هذه القواعد العشرة:

● كن على الموعد. لا تهدر وقت الناس بالوصول متأخراً.

● كن جاهزاً. تأكد من حصولك على جميع المستندات ولخص نفسك ما سيتم نقاشه.

● كن هناك إذا كنت بحاجة أن تكون هناك. إذا كنت تملك أية خيار في الموضوع جرِّب الإجتماع كما تجرب أي نشاط آخر.

● لماذا تحضر الإجتماع؟

● ماذا تتوقع أن تحصل منه وسيساعدك على تحقيق هدف؟

● ما هي التكاليف والمصالح؟

● كن مشاركاً. شارك في النقاش. لا تجلس بهدوء وتسمع للآخرين للقيام بالحديث.

● كن متبهاً. يُهدَّر كثير من الوقت لأن الناس لا تكلف نفسها بالإصغاء إلى ما يُقال ثم يناقشون في مواضيع نوقشت من قبل، ويسألون أسئلة قدم لها أجوبة سابقاً. إستخدم أساليب الإصغاء الإيجابية المشروحة في الفصل السابع.

- كن لك علاقة تأكد من ملاحظاتك، تعليقاتك واقتراحاتك المواضيع الرئيسية في الاجتماع وليست مجرد عدد لتظهر حكمتك.
- كن موجزاً قل ما تود قوله ثم توقف. تجنب الدوران حول الموضوع.

- كن مجاملاً. لا تقاطع محدثاً آخرأ مهما كنت لا نواقه في النقطة التي يتحدث عنها. إسمح أن ينهي حديثه قبل التعبير عن رأيك.
- كن مركزاً على المواضيع لا على الأشخاص. كثير من الوقت يهدر في اجتماعات يهاجم فيه شخص آخر بدلاً من مناقشة المواضيع، إن الممارك الشخصية هي مدمرة وغير منتجة. يهدرون الوقت بإجبار الآخرين على الدفاع عن أنفسهم و/أو قذف تهمة عليهم مما يلهي الآخرين من التفكير بوضوح حول المواضيع الرئيسية.
- كن منفذاً - تابع الأمر. عندما يتخذ قرار يؤثر بك، نفذه وتابع تنفيذه.

### الشكك البهولة للاجتماعات

هناك اتجاه متزايد في تنظيم الاجتماعات - خاصة تلك التي تعقد في البيوت والتي يشارك فيها الناس عبر شاشات الفيديو أو الكمبيوتر بدلاً من وجهاً لوجه. شركة كبيرة في هذا المجال مثل مهارات كندا الدهناميسكية والتي هي جزء من أي. ب. أم لديها الآن آلاف المستعملين لها.

خلال هكنا اجتماعات يقدم الحضور آراءهم في شبكة الكمبيوتر ومن غير الضروري التواجد في نفس الغرفة أو نفس البلد.

التحاور الكمبيوترى يمكن أن يضم أكثر من 35 مجموعة وبالإضافة إلى عدم الحاجة إلى السفر يوفر الوقت ويقدم المنافع التالية :

● لا خطر من تعطيل الاجتماع بسبب إصرار أحدهم على سيطرة المجرىات. يمكن لكل الحضور أن يساهم على أسس متساوية.

● غفلان الاسم عن الاجتماعات تسهل للموفدين من التمييز من آرائهم حتى ولو كانت مختلفة ونميرُ بصديق ما نحب وما نكره.

● عندما يكون هدف الاجتماع هو التجديد هذه نقلة دماغية كهربائية تفتح باب الإبداعية.

● تخفيف الفجوى العاطفى للنقاش. عقد اجتماعات عبر الكمبيوتر لا يفتح المجال لنقاش مواضيع تسبب النزاع مثل ترقية الموظفين.

● يقدم الجهاز مرجعاً فورياً يؤمن حفظ التعليقات فى مكانها عند نهاية الاجتماع.

إن حوار الكمبيوتر أو الفيديو غير مناسب لنقاش الفرد للفرد، نقاش المجموعات مثل النقابات التى تشك بإدارة التكنولوجيا أو عدم تقديم الخبراء آرائهم.

هذه متزايد من الشركات الكبيرة تشارك آراء متشابهة حول تحسين كفاءتهم من خلال تبديل اجتماعاتهم المنزلية إلى حوارات منظمة على الفيديو.

**توفير الوقت عند السفر:**

كما شاهدنا أن تسافر لحضور اجتماع هو هدراً للوقت. ولهذا

قبل أن تُعد رحلة السفر، توقف وأسال نفسك: هل رحلتي ضرورية حقاً؟ أحسب كم ستكلفك الرحلة (مستخدماً القاعدة في الفصل الثالث) وهل لا يمكن تحقيق هذا بشكل أسرع وأكفاً عبر الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني. أو حوار الفيديو. إن هذه الخيارات الأخيرة توفر على الناس الوقت والمال والجهد في السفر وقطع مسافات لحضور اجتماع.

### **استخدام وقت السفر بإنشائية:**

إذا كان لا بد من السفر، سافر بأسرع وأرخص الطرق لميزانيتك واستخدم ذلك الوقت بإنشائية. وخلال السفر استمع إلى شرائط تعليمية وتدريبية يمكنك من تحسين مهاراتك المهنية أو يمكنك من إكتساب مهارات جديدة. عدد من الشركات نتج ملخصات مدونة في كتب واستخلاصات منشورات أهم الأعمال.

وهناك أيضاً شرائط تعلم اللغة وتدفع للحفاس وشرائط تغطي مواضيع واسعة ومتنوعة.

### **القطار ضد السيارة:**

متى أمكن سافر بالقطار بدلاً من السيارة لأنه وسيلة نقل أكثر راحة وأقل كلفة ويمكنك القراءة والكتابة واستخدام كومبيوتر نقال.



## لمسات من الأعلى

### سير كولين مارشال، رئيس مجلس إدارة خطوط الطيران البريطانية

المستثمر سائق. يعتبر الكثيرون فكرة أن يكون لديهم سائق هو تذكير ولكن تدهش حين تدرك كم انجزت من العمل في وقت كنت تعتبره وقتاً ميتاً. اقرأ البريد وأوراقاً أخرى وأجري الاتصالات الهاتفية. منافع العمل هذه تزن أكثر من كلفة إحضار سائق.

### تتحمل الطائرة الضغط:

الطيران يجب أيضاً أن يستخدم للعمل المنتج سواء بالعمل أو أخذ الوقت للتفكير بأسلوب أو تقديم. أظهرت دراسة أن ساعة طيران في الدرجة الأولى يساوي 3 ساعات في المكتب. إذا نوبت العمل اختر مقعداً قرب النافذة مما يجنبك الإنزعاج من قبل المارين، اختر أيضاً مكاناً بعيداً عن المطبخ أو دورة المياه لأنه من الأمكنة الأكثر إزعاجاً. تجنب المقاعد ذات الرأس لأنها لا تفسح مكاناً لرجليك، اجلس في الصف الأخير حيث يمكنك إبقاء حقيبتك معك خلال الرحلة. إذا أردت استخدام كومبيوتر نقال، إسأل شركة الطيران إذ كان يمكنك ذلك بما أن البعض يمنع استخدامه خلال الرحلة، وهذا يهيب رجل أعمال مسافر بالإحباط لأنه كان ينوي استخدامه خلال ساعات الرحلة الطويلة بالرغم من أن عدداً كبيراً من خطوط الطيران يسمحون باستخدامه ما عدا عند الإقلاع والهبوط.

## لمسات من الأعلى

مارتين تايلر، نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست هذه الأيام جزء كبير من وقت المدير يكرّس لكثير من القراءة الضرورية ويمكن استخدام وقت السفر في السيارات والطائرات لفعل ذلك. بالطبع إن الهاتف النقال (المحمليوي) قد برهن عن فائدته في الأعمال خاصة في استخدام ما كان يعرف بالوقت الميت وأنت تظل من مكان إلى آخر. ولكن يمكنك أيضاً استخدام هذا الوقت الميت للتوقف والتفكير في أشياء أخرى حتى عندما تصل إلى المكان تكون جاهزاً للاجتماع التالي.

## الفصل العاشر

### توفير الوقت عند القراءة والكتابة

دنتالف صلاة اللورد من 36 كلمة، هنولن  
جتميسبرغ للينكولن من 268 كلمة، إعلان  
الإستقلال من 1322 كلمة ويتألف مرسوم  
الحكومة الفيدرالية والذي ينظم بيع الملفات  
من 26,911 كلمة.

شكري مجلس نواب  
الولايات المتحدة الأميركية

إن قراءة وكتابة التقارير، المذكرات، الرسائل، الكتب،  
المجلات والأوراق، وسائر مستندات الأعمال تستهلك وقتاً لا بأس به  
من يوم عمل مدير متوسطي.

إن الزيادة السريعة في طلبات البيروقراطيين، قوانين الحكومة  
والأنظمة ثم إن الحاجة السريعة لمواكبة المعرفة المهنية والعملية تقترح  
أن الحالة قد تصل إلى أسوأ، إلا إذا اتبعنا خطوات في مناورة هذا  
النهب الأخير من بين السبعة النهائيين وقد ثبت أنه أسوأ النهائيين.

تحسين مهارتك في القراءة،

لحسن الحظ لدينا مجال رحب في توفير الوقت بتحسين

المدرسة الابتدائية لتعليم المهارات في القراءة والكتابة .

نقترح الأبحاث أن رجالاً ونساء متعلمين جيداً يقرأون خمس مرات أقل من معدل سرعة قراءة وسطي وهي 200 كلمة في الدقيقة مع إمكانية قراءة 1000 كلمة في الدقيقة ، لو قرأوا بسرعتهم الممكنة لكان الوقت الذي استهلكوه في قراءة كتاب ينخفض من 5 ساعات إلى 60 دقيقة أو حتى أقل .

يقع اللوم على هذه العادة لي إضاعة الوقت على كيفية تعليمنا القراءة في المدرسة . يُطلب من الأطفال خلال دروسهم الأولى أن يقرأوا ويقرأوا بصوت عالٍ للمعلم وللصف وإذا فاتت عليهم كلمات يُطلب منهم أن يعيدوا قراءتها والنتيجة يُتَطَوَّن سرعتهم في القراءة بلا حاجة به :

● تحويل الكلمات إلى أصوات داخل رؤوسهم .

● قراءة كل كلمة .

هذه الأساليب ليست ضرورية ولا مرغوبة ، فالكلمة المطبوعة يمكن أن تُفسَّر بدقة دون تحويل الرمز المطبوع إلى أصوات بلا صوت . ففي كل المواد المطبوعة يوجد فائض في الكلمات بشكل يسمع بالخطأ دون حسارة للمعنى .

**خرافات عن القراءة السريعة :**

الخرافة : «القراءة السريعة من الصعب البراعة فيها وليس لدى الوقت»

الحقيقة : أي راشد متعلم يمكنه أن يضاعف أو يثلاث سرعة

القراءة إذا بذل قليلاً من الجهد أو الوقت .

**المخرقة:** «تتضمن القراءة السريعة خسارة المعنى» .

يضحك وردي ألن على هذا بعد أن تلقى درساً في القراءة السريعة فقد قرأ «الحرب والسلام» في أربعة دقائق، فقال: «إنه عن روسيا» . يلقى الذين يقرأون من أجل العمل لا من أجل المتعة أن يفوت عليهم استيعاب بعض الحقائق المهمة، الأرقام والأفكار إذا قرأوا بسرعة لأنهم في بداية تعليمهم تعودوا على قراءة كل كلمة، فيشعرون بالذنب إذا فات عليهم كلمة مهما كانت لا أهمية لها .

**الحقيقة:** وجدت الأبحاث علاقة ضئيلة بين سرعة القراءة والاستيعاب . تقرأ بعض الناس بسرعة وباستيعاب ممتاز في حين يقرأ الآخرون ببطء وباستيعاب ركبك للمدة .

**المخرقة:** تشمل القراءة السريعة تدريب عينيك على اكتساب معلومات أكثر مثل فقرات بأكملها في لمحة واحدة .

**الحقيقة:** بالرغم من أن بعض الدروس كانت تُعلم هذه الطريقة، إلا أنه مضيعة للجهود . ليس اكتساب المعلومات من العيون هو الذي يُعطى القراءة بل تحليلها في الدماغ . الآن للأخبار الجيدة .

**القراءة السريعة سهلة:**

ليس من شيء صعباً أو مميزاً لي التوصل إلى سرعة قراءة ما بين 800 و 1000 كلمة في الدقيقة مع أنه في الواقع يمكن الإبطاء عند قراءة مواد ذات تقنية عالية أو معقدة وهذا يُشكل لبعض المدراء جزءاً صغيراً من قراءتهم الأسبوعية الضرورية . سر القراءة السريعة هي في تبني الاتجاه الصحيح .

تجنباً للضلال مثلاً تخيل نفسك تكتشف جزيرةً مهجورةً آملاً في العثور على معادن أو أفضل مكانٍ لبناء فندقٍ جديد أو لزراعة جوزة الهند.

الطريقة لتحقيق هذا هي بالوصول إلى الساحل. الذهاب في اتجاه معين، سالكاً طريقك في المجهول ومسجلاً ملاحظات عن كل ما يقابلك في الطريق.

بوصولك إلى الجهة الأخرى، أيضاً تُعيد ما قمت به حتى تكون اكتشفت كل مربع في الجزيرة. هذه الطريقة تستهلك وقتاً كثيراً ويمكن أن تؤمن لك معلومات أكثر مما أنت بحاجةٍ إليه بمختصر إنك تُضيع الوقت بإتباعك الطريق الخطأ. كثيرٌ من الناس يتبعون مثل هذا الأسلوب في القراءة، يبدأون من الصفحة الأولى، قارئين كل كلمة في كل سطر حتى كل صفحة حتى يصلوا إلى آخر الفقرة.

هناك طريقة بديلة وأكثر كفاءة وهي إكتشاف الجزيرة وأنت محلق في الجو. تبدأ من إرتفاع كافي يُمكنك رؤية كافة الجزيرة ثم تدريجياً تهبط لتتفحص أدق التفاصيل. وتحدد المواقع الأكثر فائدة لك ثم تحط وتنزل على الأرض لتكتشف المواقع التي حددتها مشياً على الأقدام وبهذا تكون حصرت وقتك على المواقع ذات الأهمية لأهدافك. إن القراءة الكفوءة ينطبق عليها أسلوب مماثل.

**الاتجاه السليم للقراءة:**

قبل قراءة أي كتاب أسأل نفسك ثلاثة أسئلة أساسية:

● «ما هو هدفي من قراءة هذه المادة؟»

● «أي من أهدافي سيتحقق بقراءة هذه المادة؟»

● «هل هذه المادة هي الوسيلة الأحسن لتحقيق هذا الهدف؟»

إذا كان ليس من سبب وجيه لقراءة هذه المادة فوفر الوقت وتخلّى عنها (الفصل الثالث).

إذا رأيت أن المادة تستحق تحقيقاً أكثر، تبلى ما أسميه الاتجاه الكلي للقراءة الكفوءة. تخلل بسرعة الصفحات لتكون فكرة عامة عن شكل الكتاب ومحتواه، عناوين الفصول، عناوين الفقرات في الفصول، الخلاطات، الصور وهذا يشابه اللمحة الأولى من الارتفاع العالي بالطائرة خلال هذه النظرة الشاملة البدائية حدد الفقرات ذات الأهمية في تحقيق أهدافك.

مثل إنسان يكشف جزيرة مهجورة، إن طريقة البحث تعتمد على ما هو الهدف من بحثه، فإن كان قصده مثلاً البحث عن النفط فإن الطرق المستخدمة تختلف عن لو كان قصده تحديد موقع أفضل لبناء فندق، فلكل علامات مختلفة. كذلك الأمر بالنسبة للقراءة فإن هدفك يقرر ما هي الأفكار والوقائع، والأرقام المعروضة في الكتاب والتي لها علاقة بهدف قراءتك.

متى تعرّفت إلى هذه العلامات فإن الخطوة التالية هي تنظيم الأفكار، رسم خريطة في عقلك سترشد استكشافك التفصيلي للكتاب ويصبح بإمكانك التقرير إذا كان لا بد من قراءة الكتاب بأكمله. الآن وقد كوّنت فكرة واضحة ماذا تقدّم هذه الجزيرة. هل أنت أكيد من أنها تحقق هدفك؟ أو من المستحسن أن تختار جزيرة أخرى تحقق هدفك وهكذا بالنسبة للكتاب.

## القراءة لتناسب حاجاتك :

لنفترض أنه قررت قراءة الكتاب، إن الخطوة التالية هي تنظيم مضمون الكتاب ليناسب هدف قراءتك. إفعل هذا بإعادة ترتيب الفصول أو الأجزاء بشكلٍ يناسب حاجاتك مثلاً عند قراءة كتاب مهني نجد أن الفصول 5، 9 و 3 بهذا الترتيب سيؤمن كل المعلومات الضرورية، ثم قم باستكشافها عن عمق مستخدماً تركيبة مؤلفة من ثلاثة طرق قراءة مشروحة أدناه.

المرحلة الأخيرة هي تحديد الأجزاء، الفقرات، الجمل أو الكلمات ذات العلاقة الوثيقة بالهدف إما بوضع خط تحتها أو التعليق عليها أو إضافة ملاحظات وتعليقات في الحاشية. إن هذه القراءة الفعالة لن تمكنك فقط من فهم أوضح بل ستزيد من تذكرك للمعلومات الرئيسية.

- تغيير ناقل الحركة عند قراءتك :

نقل في خطراتك عند القراءة كما تغير ناقل السرعة في سيارتك وذلك لتأخذ بعين الإعتبار المطالب المتغيرة التي تود كشفها من الكتاب.

هناك ثلاثة معدلات للسرعة في القراءة :

● التخلل بسرعة. هذه أسرع طريقة للقراءة بسرعة بمعدل + 800 كلمة في الدقيقة. تقرأ بهذه السرعة لتجد أجوبة قصيرة لأسئلة تبدأ بـ من، ماذا، متى، أو أين :

● من كان يشمل؟

● ماذا يحدث؟



● متى حدث هذا؟

● أين حدث هذا؟

إحفظ هذه الأسئلة في رأسك وأنت تتخلل بسرعة الكتاب،  
ستجد أن الأجوبة تقفز مباشرة تجاهك.

● التفرس - سرعة متوسطة. هذا يشمل قراءة الكتاب ببطء أكثر  
بمعدل 400 - 800 كلمة في الدقيقة. هذا يمكنك من إيجاد أجوبة  
لأسئلة طويلة وأكثر تعقيداً بدماء به لماذا وكيف:

● لماذا بعض الأحداث تحصل؟

● كيف حصلت؟

● الدراسة - تمهّل. أخيراً هناك قراءة دقيقة عندما يجب أن  
تستكشف المادة بخاصيتها من أجل الحصول على معاني أعمق. ولكن  
مثل الجزيرة، فقط مساحة صغيرة يجب أن تُستكشف شيئاً على  
الأقدام كذلك هناك أجزاء محدودة من الكتاب تتطلب وقتاً من أجل  
دراستها.

- استخدم بطاقة للخطوات عند التخلل والتفرس.

أرشد عينيك بسرعة خلال التخلل والتفرس في الصفحة  
مستخدماً بطاقة (أو حتى يدك) كدليل خطوات بهذه الطريقة:

● ضع البطاقة أو يدك بشكل مسطح على الصفحة فوق سطر  
الطباعة، بتغطية ما قرأته وهكذا تمنح إضاعة الوقت في إعادة قراءته.

● حرك البطاقة أو يدك نزولاً على الصفحة. حافظ على  
تحديثك على الخط الذي يلي الخط الذي قرأته.

● عدّل من سرعة قراءتك بتحريك البطاقة أو يدك ببطء أو سرعة أكثر على الصفحة مع التأكد من إبقاء عينيك تخطو مع الدليل (البطاقة).

● لا تجرب قراءة سطرٍ بأكمله مرة واحدة فقط إعرف الكلمات مهما كانت التي تستطيع فهمها في كل سطر مع إبقاء البطاقة/ يدك تدفع عينك إلى أسفل الصفحة.

نمرن على هذا في حلقات تدريبية تحرك فيها الدليل بسرعة أكثر منها في القراءة العادية هذا سيُشعرك بالراحة نحو القراءة السريعة. أجدّ لنفسك أهدافاً واقعية لتزيد من سرعة قراءتك.

لفعل هذا يجب أولاً أن تقيس سرعتك الحالية كما يلي.

#### كيف تقيس سرعتك الحالية:

تناول مادة غير مألوفة مشابهة لأنواع الكتب التي عادةً تقرأها خلال العمل وأحسب كم من الوقت تأخذ لقراءتها على مستوى إستيعاب يوافق حاجاتك في دقيقة واحدة تماماً.

● أحسب عدد الكلمات التي قرأتها كما يلي:

1 - أحسب العدد الكلي للكلمات في عشرة أسطر متتالية مثلاً،  
قد يكون 140 كلمة.

2 - إقسم الكل على 10 لتحصل على العدد المتوسطي للكلمات في السطر. في المثل الذي أعطيتنا لنقل 14 كلمة في السطر.

3 - أحسب عدد السطور التي قرأتها في الدقيقة.

4 - أضرب هذا العدد من السطور بـ العدد المتوسطي للكلمات

في السطر لتقيس معدل سرعة قراءتك..

إذا كانت المادة متوفرة في شرائط للكمبيوتر إستخدم طريقة احتساب الكلمة لتأمين فحص أدق وأسرع.

### **قراءة ستة أنواع من كتب الأعمال الأكثر عمقا:**

بعد أن اطلعت على الطرق العامة المتبعة لزيادة سرعة القراءة، دعونا نأخذ الطريقة الأكثر كفاءة لقراءة ستة أنواع من كتب الأعمال والأكثر شهرة، وذلك بالاعتماد على أين يجب البحث عن المعلومات الضرورية. هذا يُمكنُ حينئذٍ من الإتجاه مباشرة نحو المكان الصحيح بدلاً من مطالعة كل المضمون بهيئة إعتباطي.

#### **1 - كيف تقرأ الجرائد والمجلات بسرعة أكثر.**

في المجلة يبحث دائماً عن لائحة المضمون وتعرف إلى ما له علاقة بهدف قراءتك. لا تضيع الوقت بل إذهب مباشرة إلى المادة المحببة قاوم إغراء الإلتهاء بقراءة مواد شائعة ولكن ليس لها صلة بالهدف. طريقة جيدة هي قص المواد التي لها علاقة ثم وضعها في ملفات مختلفة بتنوع أعمالك فقد يكون لديك واحد من أجل صفات منافسك، آخر من أجل اكتشافات التكنولوجية أو أساليب التسويق، ملف ثالث لطرق الإدارة، وملف رابع من أجل تحسين النمو الشخصي والصحة. إن تجميع مواد تتحدث عن نفس الموضوع من موارد مختلفة تكسبك معرفة عن كل ما يدور حول هذا الموضوع. إحمل معك ملفاً أو اثنان وقرأ خلال الوقت الميت، أو خلال انتظار موعد أو أثناء السفر بالطائرة أو بالقطار.

تحتوي الجرائد والمجلات على ثلاثة أنواع من البنود:

● مقالات الوصف: هدف هذه البنود أن تُغَلِّم وتُسَلِّي. هي تؤمن المراجع، وتستخدم أمثلة ونكات تشرح النقاط الأساسية. هي عادة تبدأ بمثل عما في فكر الكاتب.

● تفرس المقالة مركزاً جهورياً على وسط وآخر المقال التي عادة تشرح الأفكار الرئيسية وهذه غالباً يُؤشِّر لها بنقاط سوداء كما فعلت في هذه الفقرة وباقي أجزاء الكتاب.

● الفقرات الأولى والأخيرة يمكن أن تتخللها دون فقدان المعنى لأنها تتألف فقط من فكاهات وأمثلة.

● مقالات الآراء: هذه صُممت لتجعلك تفكر بطريقة معينة أو تقوم بتنفيذ عمل معين.

● غالباً تحتاج إلى قراءة الفقرات الأولى فقط التي تحتوي على الآراء أو الأعمال ثم قراءة الفقرة الأخيرة التي تلخص الأفكار الرئيسية.

● الفقرات في الوسط تحتوي على أسباب وأمثلة مساندة ليست ضرورية للإستيعاب ويمكن تجاهلها بأمان.

● مقالات الأخبار: هذه تحتوي على معلومات أكثر صعوبة وأمثلة أقل مما تحويه مقالات الوصف.

● بما أنها تعطي للمعلومات أولويات بدءاً بما يعتبره الناشر أهم الأخبار وخاتماً بالأقل أهمية. إقرأ الفقرات الأولى والأخيرة قبل تفحص بقية المواد.

● في مجلات الأخبار، الخرائط والتصويرات يمكن أن تلخص الوقائع الرئيسية، الأرقام والأفكار. تفحص هذه أولاً لتكتسب فكرة شاملة عن المحتوى.

## 2 - كيف تقرأ مذكرات المكتب بسرعة أكثر:

إذا تفحصت مذكرات الشركة ستجد أنها تشابه في المعلومات الرئيسية كالمرور، الموضوع والقصد (المعلومات أو الفعل المطلوب) موجودة في نفس المكان في كل منها.

● وفر وقتاً وحقق بسرعة نحو هذه الأماكن في المذكرة لا حاجة أن تقرأها كلها.

● عند قراءة رزم من المذكرات، رتبها حسب الأولوية مثلاً ضع المذكرات ذات الأولوية العالية في جهة الشمال وباقي المذكرات في جهة اليمين.

## 3 - كيف تقرأ تقارير الشركة بسرعة أكثر:

● إبدأ بأخذ فكرة شاملة حتى تتفحص جميع الأجزاء وكيف نظمت في تقرير واحد.

● تفحص الصفحات كي ترى كيف خُصِر التقرير.

حتى لو كان هناك فهرس، يجب التخصّص والفهرس فيه كي ترى كيف وضعت الأشياء مع بعضها ولتحديد عناوين فرعية (ثانوية) ألغيت من الفهرس.

● الآن أجد فحص هديك من القراءة. ماذا يمكنك فعله بالمعلومات الموجودة في التقرير؟ كيف لمعرفة محتواه أن نحقق هدفك؟

● إعمل لنفسك لائحة بمحتويات التقرير على ورقة مسودة. دون الأفكار الأساسية والوقائع مع أرقام الصفحات.

● رتب المحتويات حسب أولوياتها بنظرك، وهذا يمكن أن يختلف عن تلك المطبوعة والتي تعكس أولويات المؤلف.

● أخيراً تخلّل، تفرّس أو أدرس الأجزاء المرنطة بالموضوع ودائماً واضعاً هدفك في فكرك.

4 - كيف تقرأ الملخصات التقنية بسرعة أكثر:

● تعرّف إلى هدف الملخص وهنا عادة موجود في الأمام. في أي ولاية ظروف يُطبّق؟ من يتأثر بالمعلومات الموجودة فيه؟ أي من أهدافك ستحقق بقراءته؟

● راجع المادة وخذ فكرة عن كل المؤسسة. كيف حُضر هذا الملخص؟ هل هناك خرائط، شروحات إلخ... التي تساعد في فهمك؟ إلى أي مدى المادة معقدة؟

● إفهم منطق تأسيس المعلومات سواء بالترتيب، بالفعل بالظروف، بالتجمعات الشخصية إلى ما هنالك.

● تخلّل وتفرّس الصفحات منهمكاً في وخارج أجزاء مختلفة من المرجز.

● لاحظ إذا كان هناك من عبارات خاصة يجب أن تنتبه لها وتذكر أن تفهم الملخص مثلاً. مقاميس سطح الأرض، عبارات مهنية، رموز الشركة، تصرف وما إلى هناك. إذا كانت غير مألوفة لديك، دون ملاحظاتك على ورقة مستقلة وفتش عن معانيها قبل القراءة.

5 - كيف تقرأ كتباً تقنية، تقارير وأوراقاً بسرعة أكثر:

سبعة عوامل تجعل هذه من المواد أكثر إستهلاكاً للوقت من كل المواد التي قرأت:

● مضمون المعلومات يتطلب فهماً حالياً، ولا يوجد فيه زوائد

مما يؤدي إلى تجهيز العقل إلى ما فوق احتمالته .

● تتطلب عادةً مستوى معيناً من المعرفة حول الموضوع .

● الأفكار قد تكون معقدة وتتطلب تفكيراً حذراً .

● تُستخدم عبارات مختصة بالتقنية وتتطلب تفسيراً دقيقاً .

● يكون الأسلوب عادةً هراءً والمادة منظّمة بشكلٍ رديء .

● حجم الطباعة قد يكون صغيراً والمعلومات موجودة في جملٍ

طويلة وقررات مهلكة .

● الأشكال الهندسية، الشروحات، الخرائط والمعادلات غالباً

توضع في غير مكان تفسيرها .

كيفية قراءتها: مثل ما سبق، يبدأ بتعرف هدفك في القراءة . إسأل

نفسك :

● «ماذا أحتاج / أريد من هذه الكتب؟»

● «ما هو مستوى الاستيعاب الضروري لتحقيق الهدف؟»

● «هل قراءة هذا الكتاب / التقرير هو أفضل وسيلة لتحقيق

هذه؟»

● «هل هو أو هي لديه / لديها سلطة في هذا المجال؟ هل

مؤهلات الكاتب كافية لجعل استشاري لوقتٍ له قيمة؟»

● «ما هي حداثة هذه المادة؟ تذكر أنه في كثير من مجالات

التقدم السريع فإن التقرير ما أن ينشأ حتى تنتهي صلاحيته .

إذا قررت أنه يجب قراءته فاستخدم الطريقة الإجمالية :

● يبدأ بالحصول على فكرة شاملة عن المقال كيف خُصّر؟ هل

يحتوي على وصف، حالات عن الماضي، مشاكل وطرق حلها؟ هل

الأفكار الرئيسية مُفسّرة أو هل يجب تخمين فهمها؟ ما هي المساعدة المزوّدة للقارئ؟ هل يوجد مثلاً قاموس يشرح العبارات التقنية؟ هل يوجد لائحة بالموجودات وإذا وُجدت هل هي مُفضّلة أو سطحية؟ إذا كانت سطحية قد يساعدك أن تحضر لنفسك لائحة تفصيلية بالموجودات.

● تعرّف إلى الكلمات والعبارات الأساسية التي تحمل أفكار المؤلف الأساسية. إذا كان من بينها ما هو غير مألوف وضح فهمك لكل منها قبل متابعة القراءة. هكذا تكون المفاتيح موجودة في أماكن يمكن أن يُقنّبأ بها في التقرير أو الكتاب مثل القاموس أو الفهرس أو لائحة الموجودات خاصة إذا كانت مُفضّلة. هذه اللائحة تؤمن فكرة عامة عن كيفية تنظيم النص.

- سجل ملاحظة أيضاً من قراءة المقدمة.

كثير من القراء يتخطّون هذه معتقدين أن هذا سيُسرع قراءتهم ولكن بما أن كثير من الكتاب يذكرون قصدهم الرئيسي من الكتاب أو التقرير في المقدمة فعليه يجب قراءتها. ثلّخص المقدمة النص كما تشرح المفهوم الرئيسي.

- ثم اقرأ الفقرات الأولى والأخيرة من كل فصل أو تقرير. لا تُسرّع قراءة أي شيء في هذه المرحلة، بل اقرأ بعين وعندما تفعل هذا، راجع ما قرأته ثم دوّن أية أسئلة يسكن أن تخطر ببالك. لخص في فكري كل فصل أو جزء إلى ستة أقسام على الأكثر ثم اسأل نفسك مرة ثانية:

هل أنا بحاجة إلى قراءة كل هذا؟ إذا كان جوابك ما زال «نعم»



يبدأ بقراءة الأجزاء أو الفصول الأكثر ارتباطاً بحاجاتك. لا تفترض أنه يجب البدء من الفصل الأول حتى النهاية إن هذا يناسب الكاتب ولكن لا يناسبك وعند الضرورة رتب المواد حسب ما يناسبك واقرأها حسب ترتيبك.

● بعد قراءة جزء من التقرير أو الفصل. توقف واعكس في فكرك للمواد المحتواة.

● أربط المعلومات الجديدة بما تعرفه عن الموضوع.

● اكتشف أي من الأجزاء هي أكثر صعوبة ونمي وسيلة للتعامل مع هكذا مشكلة وأخلق لنفسك تعريفاً لها قبل متابعة القراءة.

● قسم الفصول أو الأجزاء الطويلة إلى أجزاء أقصر. قدر كم يبلغ طول كل جزء ثم اجعلها من أهدافك المميزة في القراءة فهذا يسهل عليك التركيز على المادة إذا قررت ببساطة أن تقرأ متى ينفد منك الوقت أو تضجر.

● اقرأ بمرونة مستخدماً الاتجاه الكلي. تخلل، تفرس أو احصل على فكرة شاملة ثم ضخم دراسة الفقرات التي تتطلب إنعكاساً دقيقاً.

● بعد إطلاعك على التقرير تذكر أن تقرأ بفعالية بعد أن تعطي عنواناً لكل فكرة رئيسية، مفهوم ومعلومات في النص إذا كنت غير قادر أن تكتب على الكتاب أو على التقرير فقم بتصوير نسخ من المواد المعنية بالأمر. بعد دراسة الأجزاء المعقدة، أعد تنقيحاً لتخلل من طول المادة ولتزيل المعلومات التي ليس لها علاقة بالهدف.

● ضع خطاً تحت الأجزاء التي تتطلب دراسة أكثر.

- ضع لونا على الكلمات والعناوين الرئيسية في كل فقرة.
- ضخم دائماً ونقل من القراءة الشاملة إلى الدرس الوطيد للتفاصيل الرئيسية ومن ثم إلى الإطلاع الشامل.
- 6 - كيف تقرأ وتعامل مع بريدك بسرعة أكثر.

في خلال مدة الحياة يتوقع الناس أن يستلموا على الأقل 50,000 عبارة من البريد المباشر معروف «بالبريد الثقاف» نفترض أنه يلزمك 60 ثانية لفتح وتقرأ كل منها سوف تصرف 20 أسبوع عمل أو خمسة أشهر من حياتك لا تفعل شيئاً آخرأ. هل يتج عن قراءة هكذا بريد واستهلاك وقتك مردوداً له قيمة يعتمد على ما تحقق من أهداف في الحياة.

في معظم الحالات هناك واحد من عشرة أن هذا البريد سيكون له فائدة إذا امتنعت عن قراءته كله وقرأت فقط 10 بالمئة منه ستستهلك أسبوعين فقط ولكن إذا استخدمت القراءة السريعة المشروحة أعلاه يمكنك خفض الوقت المستهلك بتحديد ما إذا هذا المستند يحتوي على معلومات لها أهمية أم لا مما يقلل من الوقت المستهلك من دقيقة إلى 15 ثانية وهكذا يصبح مجموع الوقت المستهلك أقل من أسبوع.

تعامل مع رسائلك والبريد الآخر كما يلي:

- إفتحها فوق سلة المهملات حتى ترمي ما ليس له منفعة.
- تعامل مع كل عبارة مرة واحدة. قرر ما تود فعله حتى لو أردت وضعه في ملف عمل.
- إن وضع كل نوع عمل في ملف لوحده يزيد من الإنتاجية والتركيز فإن وضع مراسلاتك في ملف عمل والتعامل مع محتواها

على دفعة واحدة يستهلك وقتاً أقل .

● جابوب بالهاتف إما بالصوت ، بالفاكس أو البريد الإلكتروني متى أمكن .

● دوّن تعليقاً صغيراً على الرسالة الرئيسية ثم أرسلها بالفاكس أو بالبريد بعد أخذ نسخة منها لسجلاتك .

### كيف توهز وقتاً في الكتابة

إن الكتابة لكثير من الناس حتى لو كان مذكرة قصيرة كابوس يستهلك وقتاً . يحاطلون ويحدقون في الورقة البيضاء يفتشون عن الكلمات المناسبة لتصير عن آرائهم . يكتبون أسطراً قليلة ثم يمحونها . يبدأون مرة أخرى وأخرى يشعرون بعدم الاقتناع بما كتبوه وهكذا حتى يمر الوقت ويقترب خط النهاية .

لا شيء سيجعلهم يكتبون التفرير ، لا المماطلة ولا طلب جزء من نسخة سهلة . هناك خطوات نحسن سرعة وكفاءة كتابة نص .

1 - كن واضحاً عن ماذا تريد قوله :

لتكتب بوضوح يجب أن تكون أسست في فكريك السبب الرئيسي لتحضير النص . هذا يحدد منهاج كتابتك ويسمح لك بالتركيز على الموضوع واضحاً رأيك فيه . كلما حضرت الأطروحة بتنظيم وبوضوح أكثر ، كلما نجح الخطاب أكثر .

هل النص موجه ليؤمن معلومات ، يقنع الناس بتبني عمل ما أو مزيج منهما؟ أكتب جواباً لهذا السؤال في فكريك وأسس تقديم عرضك . بعد هذا نعرف إلى النقاط المهمة ونفي أطروحتك وهذه

يجب أن تنظم بطريقة منطقية ، ثابتة ودات معنى مثلاً:

● التوقّي والعلاج

● المشكلة والحل

● السبب والمؤثر

## 2 - حُضْر ملخصاً

بدون الملخص يكون تنظيم النص إحتياطياً، فإن الملخص يجبرك على التذكير بأرائك ويضعك على الخط . تمرين مفيد يمكن أن تقوم به هو تلخيص النقاط الرئيسية في 50 كلمة على الأكثر هذا العدد من الكلمات يمكن قراءته في 20 ثانية باستيعاب معقول .

● إبدأ بمقدمة، أذكر أهدافك والمناطق التي تود تغطيتها .

● ثم لخّص جسم النص فقرة فقرة .

● أخيراً إستنتج ويجب أن يكون إستنتاجك واضحاً ومقنعاً .

طريقة لفعل هذا هو بكتابة سلسلة من العناوين، كلّ مع النقاط المتعلقة بها . هذا يسمح لك برؤية الشكل الإجمالي . إذا وجدت مثلاً عنواناً يشمل كثيراً من النقاط فهذا يعني أنك شملت تفاصيلاً غير ضرورية أو من الممكن أن تقسم ذلك العنوان إلى اثنين أو أكثر .

● حافظ على بساطة النص .

● حافظ على وضوح نقاطك وادعمها جيداً

● حافظ على إيجازها (هذا صحيح خاصة عند كتابة تقديم

عليك قراءته بصوت عالٍ مما يأخذ منك وقتاً أكثر من كتابته)

## 3 - المباشرة

يوافق معظم الكتاب - بما فيهم أنا - أن أصعب جزء هو البداية .

وقد يكون أصعب عند تحضير تقديم يُقرأ بصوت عالٍ أمام حضور إنشادي.

هاهنا عشرة طرق تساعدك على المباشرة:

● عند تحضير المسودة الأولى لا تقلق كثيراً لتحصل على مضمون صحيح 100٪. إنه من الأفضل أن تسمح لأفكارك أن تدفق بسرعة على الصفحة حتى ولو على حساب جمل معكّرة أو فقرات نصت بشكل رديء.

لا تهتم إذا وجدت هذه النسخة مفككة أو طويلة جداً إنه من الأسهل أن ننقح الآن من المسودة الأولى بدلاً من كتابتها في أول الأمر.

● المحافظة على خطى كتابة سريعة يساعد على تدفق أفكارك ويؤمن أن تُسمع الكلمات عادة عند لفظها بصوت عالٍ.

● متى تدفقت أفكارك لا تقف لتعيد قراءة ما كتبه وإلا ستفيع أفكارك منك. إذا وجدت صعوبة في المباشرة فقط دوّن أية أفكار تخطرُ ببالك لها علاقة بالتقديم.

عند الكتابة أنظر إلى طول الجمل وتجنب الجمل الطويلة، قاعدة عامة كلما قصرت الجملة كلما كان أحسن.

● ما زلتُ عالماً؟ بدلاً من كتابة أفكارك، فقط قلها بصوت عالٍ إلى آلة تملّي النص. إن التعبير عن آرائك يقطع أية حواجز للإبداعيتك.

● إذا كنت تكتب تقديماً محكياً استخدم «أنتم» و«لكم» في البداية حتى يتسنى لكل عضو من تقني إرتباط الموضوع بحاجاتهم.

● عند تحضير عروض أو تقديم مُفَنِّع تجنَّب استخدام كلمة «منفعة» وبدلاً من ذلك اشرح نتائج شرائك ذلك المنتج أو الخدمة المقدمة.

● اكتب لائحة بهذه المنافع مستخدماً كلمات رئيسية، كلما كانت أقل كلما كان أحسن. الآن حضّر تقريراً صغيراً عنها.

● إنه من المهم استخدام تعابير تقنية في محلها وتجنَّب الرطانة متى أمكن. هذه كلمات تدل على سعة معرفتك! ولنفس السبب إلغ أية كلمات يبدو فيها التباهي، المخطورة، الإنطواء تحت الرعاية أو التحذلق.

● إعادة التذكر أحسن ما تكون في بداية الحديث وآخره.

أما الأجزاء في الوسط فمن الصعب تذكرها. يدعو علماء النفس هذه بالتأثيرات «الأولية» و«الحداثّة». تأكد من تلخيص الوقائع الرئيسية، الأرقام، الأفكار والمناقشات في البداية ثم لخصها مرة أخرى في النهاية.

● إطرء عبارة لا تضيف شيئاً على رسالتك مثل:

1 - «تذهب دون قول...» لماذا تقولها إذا؟

2 - «إنه من الصعب ضرورة تكرار...» لماذا تكرره؟

3 - «أحب أن أبدأ بقول...» فقط قلّ!

4 - «أشعر بكل ثقة أنك ستفهم...» لا تراهن على ذلك!

أخيراً تذكر أنه مهما كان أهمية موضوع النص أو المنطق، فإن قُرّاءك يستطيعون متابعة تفسيراتك ومناقشاتك بسرعة وسهولة حسب ما تسمح طبيعة المادة التي حضّرتها.

## الفصل الحادي عشر

### التعرف إلى أهدافك

«يمرور سنة وراء سنة يصبح استمادنا في تحقيق الأهمام التي نكافح من أجلها لحسن. لكن من أجل ماذا نكافح؟»

دالمورنس بيتر، مؤلف مبادئ بيتر

في الفصول السابقة، أوضحت طرقاً عملية لتخفيض هدر الوقت وذلك بتغيير طرق تنفيذ بعض الأعمال والتأكد ما إذا كان هناك من حاجة لتنفيذها.

لجعل كل ثانية لها معنى يجب أن تدرك بوضوح إلى أين تريد الذهاب في الحياة، ماذا تريد أن تفعل، أن تكون وأن تحقق.

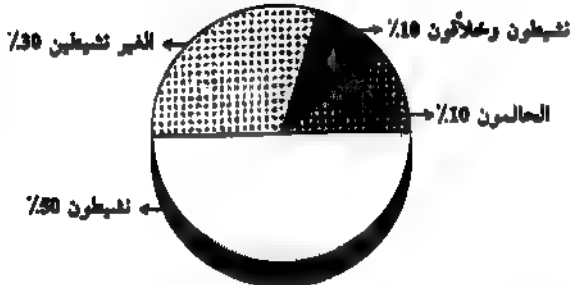
إن أهداف الحياة المعروفة جيداً تقع في قلب إدارة الوقت الفعالة، بدونها لن نعرف كيف نستثمر وقتك بالطريقة الأحسن ولن ندرك إذا كان ذلك الاستثمار له مردود يستحقه.

لتحركات بلا هدف

مذ 2000 سنة علق الفيلسوف الروماني لوشوريوس أنيوس مينيكاً أن سفينة بدون مرفأ «ليس من ربح - يهب لها من الجهة المناسبة».

لكن بالرغم من أهمية إعداد أهداف، إن معظم الناس يهدرون حياتهم على متن سفينة سينكا المنجرفة بلا هدف فهم دوماً يقذفهم دوران القدر تارة إلى الأمام وتارة إلى الخلف بدون أي إدارة ذقّة وبدون أي هدف معين بدلاً من العمل بثبات وكفاءة نحو أهداف واضحة يصبح الإنسان ضحية الحظ والظروف.

#### أربعة أنواع من الناس



كم من الناس تفشل في إعداد الأهداف؟ تقترح الأبحاث أن هذه النسبة عالية بمعدل 97% من سكان العالم! أظهرت دراسة أن 30% من سكان العالم هم غير نشيطين: ليس لديهم أهداف ويتصرفون فقط عندما يُخبرون ماذا، أين وكيف تُنفذ الأهداف بواسطة شخص آخر. 50% هم نشيطون تبعاً لمعدّ يردّون الحوادث بدلاً من محاولة خلق تغيير أو سيطرة قدرهم.

10% أخرى هم العالمين مليئين بالمشاريع الخيالية لكسب الشهرة والثروة. لسوء الحظ أهدافهم غير محكمة وغير واقعية فلا يستطيعون أبداً أن يحققوها.



هذا يترك 10% من السكان هم نشيطون وخلاقون بدلاً من انتظار إخبارهم ماذا يجب فعله، أو بدلاً من ردّ حوادث الآخرين أو بدلاً من هدل حياتهم بالأحلام، إنهم جماعة يدخلون الحياة ويجعلوا الأشياء تحدث. إنهم لا يرضون بالصفقات التي تزودها يد الحياة بل يزودوا أنفسهم بيد أفضل وصفقات أحسن. يحدثون تغييرات وسيطرون على حياتهم بنشاط. لا ينظرون إلى التغيرات كتهديد بل كفرص مفتوحة لهم. حتى بين هذه المجموعات فإن إعداد الهدف يبقى اعتبارياً وغير وارد. أظهرت دراسة سنة 1953 عن صف يال أن 3/ قد أعدوا لأنفسهم أهدافاً في الحياة.

ولكن أظهرت الأبحاث أن بين هذه النسبة الصغيرة وُجد أنجع الرجال والنساء في كل حقل من الماهي الإنسانية كما أنها شملت كبار رجال ونساء الأعمال، الشخصيات الرياضية المغامرين المدهشين الناجحين والمثقفين المفاقي الاحترام، صحافبي العالم، الكتّاب والفنانين، علماء حائزين على جوائز وأفضل المسلمين. لقد فاقت هذه 3/ زملائها في الصف إن من ناحية الإنجاز أو الكسب بحوالي مئات المرات.

### الأهمية القاطنة لتحديد أهداف لنفسك

معظم النساء والرجال اعترفوا أنه بدون هدف، حياتهم لا اتجاه لها. إنهم يوافقون أنه بالرغم من طمرحهم فإن فشلهم في اتباع عمر واضح في الحياة منعهم من إنجاز كامل.

وهم معجبون بالناس الذين أعدوا أهدافاً وسعوا لتحقيقها ويعترفون أن غياب الأهداف يجعل مستحيلاً تحديد كم من الوقت

مُدير. وبالرغم من كل هذا فإن عدداً هائلاً من الناس لا يُعيّد لنفسه أهدافاً ثابتة. لماذا هذا؟ لماذا يهمل إعداد الأهداف حتى من قبل أكثر الرجال والنساء تنظيمياً وطموحاً؟

زوّدتني الناس بستة أسباب معروفة تجعلهم يهملون تحديد أهداف مدوّنة. إذا كنت بين هؤلاء الذين لم يهتموا بتزويد أنفسهم بأهداف فربما بعضاً من هذه الأسباب تخرجك من عدم تصرفك.

- 1 - «من يحتاج إلى أهداف؟ لم أفعل شيئاً عاطلاً في الحياة مع أنني لم أجد أية هدف».
- 2 - «أهدافي في رأسي. لم أحتاج يوماً إلى تدوينها».
- 3 - «إعداد أهداف يزيد من خطر فشلي».
- 4 - «تحقيق أهداف يعني أن يتوقع الآخرون الكثير مني».
- 5 - «وجود أهداف واضحة يسرق العفوية من الحياة».
- 6 - «كيف أحدد أهدافي؟ أريد الكثير من الحياة».

كفى أهداراً! لأن هذا ما هو عليه! لنفث الآن عن الحقيقة:

- 1 - «من يحتاج إلى أهداف؟ لم أفعل شيئاً عاطلاً في الحياة مع أنني لم أجد أية هدف».

هذا مشابه لقولك أنه مهما يحدث لك في الحياة ستكون موافقاً عليه إنه مثل قبطان طائرة يقول للمسافرين أمام عامة الناس أنه لديه أخباراً سيئة وأخباراً جيدة. أما الأخبار السيئة فهي أن العاصفة قد ضربت معدات الملاحة وأنهم ضائعون في العاصفة فوق الجبال وليس

لديهم أية فكرة إلى أين يذهبون . الأخبار الجيدة أنهم متجهون بسرعة 600 ميل في الساعة .

2 - «أهدافي في رأسي . لم أحتاج يوماً إلى تدوينها» .

إن الأهداف التي لا تدوّن تعتبر بالوجه الأوضح نوابها . لتحقيق طموحاتك يجب أن تتحول إلى أفعال واضحة ، وإذا بقيت هذه الأهداف في رأسك فستنتهي إلى الـ 10٪ الحالمين كما هو مشروع أهلاء . أذكر منتج أسطوانات استلم رسالة من مشروع ملحن والتي نصت : «لديّ أغنية رائعة قد تضرب الرقم الأول ، ولكن لسوء الحظ إن الكلمات والموسيقى عالقّة في رأسي» قال المنتج : «هذا رائع ، أرسل لي رأسك لأرى ما يجب فعله» 1 .

نفس الشيء ينطبق على إعداد الأهداف ، ما دامت مقفلة في جيبك فلن ترشد أفعالك يوماً بيوم . بل ستساعدك في اكتشاف طريقك في الحياة مثلما قد تفعل طائرة ميراج بمسافر ناكب في صحراء . معظم الناس التي تفشل في تدوين أهدافها يختمون إياهم بشكوار أحزن عبارة في لفتي : «ماذا يمكن أن يكون» 1

3 - «إعداد أهداف يزيد من خطر فشلي» .

إنه صحيح . ولكن هل ستحقق شيئاً له قيمة بدونها؟

سألني مرة ناشرة أميركية : «كيف ستأكد أنني لن أنشر كتاباً سيفشل؟» أخبرتها أن الجواب بسيط . إذا توقفت عن نشر أية كتاب فهي ستأكد أنها لن تواجه فشلاً أبداً!

لقد قيل أن توماس أديسون ، المخترع الأميركي الكبير قد امتحن 1000 نوع مختلف من المواد تستخدم كسلك حراري في لمبات الضوء الكهربائية قبل العثور على أحدها - تانغستين - التي نجحت ، فعلق

أحدهم أن هذا يكشف أنه فشل 1000 مرة، فأجاب أديسون: «على العكس، إن هذا يعني أنني اكتشفت 1000 طريقة كيف لا يمكنك صنع لمبة!»

فلسفة مشابهة لهذا لكاتب المسرحيات الإيرلندي جورج برنارد شو علق أنه عندما كان شاباً، تسعة من عشرة من الأشياء التي كان يحاول عملها كانت تفشل فحلّ ذلك قالاً: «هذا دفعني لأقوم بعشرة أضعاف».

عندما تُعَدُّ لنفسيك هدفاً معقداً وتدخل معظم الأهداف التي لها قيمة هذا المضمار فسر النجاح يمكن في تقسيمها إلى أهداف ثانوية يمكن إدارتها وتكون واقعة من إنجازها. أن تعمل على مهل ولكن بدقة نحو الهدف الكلي فأنت لا تقف في فرصة أحسن للإنجاز فقط، ولكن تحقق الثقة بالنفس والحماس. استمد لإبقاء ركن الراحة خلفك، يعرف الراحون في الحياة إلى أين يتجهون. ويذهب الخاسرون إلى حيث يُرسَلوا، الأخدود هو قبر رُفِست أطرافه.

4 - «تحقيق أهدافي يعني أن يتوقع الآخرون الكثير مني».

صح، وأولهم أنت. النجاح مثل الفشل يعود على الإدمان فهو من أقوى أنواع المخدرات في العالم. أتذكر سؤالي لرئيسة الأساتذة في مدرستي في حي محروم عما هو أكثر شيء تريد إعطائه لأطفالها. فأجابت: «تَذَوُّق النجاح» وقد كانت محقة فعندما يدركون أن بإمكانهم النجاح، سيخرج الأطفال لأكثر. إعداد وتحقيق أهداف مدونة هو أكثر من مجرد تنظيم الوقت بجدارة، وهو ضروري لتنمية واحتمال مستويات عالية من الثقة والإعجاب بالذات.

5 - «وجود أهداف واضحة يسرق العفوية من الحياة».

فكرة إعداد أهداف محددة أو تنظيم وقتك بانتباه يقلل من نوعية الحياة المعروفة بشكل واسع. أخبرني ذات مرة مديرٌ في الولايات المتحدة الأميركية وهو لا يعتمد على التنظيم: «أحب أن أكون منفتحاً للفرص. إن إعداد أهداف يحدُّ من فرص الشخص في الحياة ويزيل أي شعور بالإثارة أو العفوية».

الحقيقة أنه بدون أهداف يخاطر الناس بالوقوع في فخ الانشغال خالطين «الانشغال»، «بالأشغال».

النتيجة في نهاية اليوم يشعرون بالإرهاق من الكد بدون أن ينالوا أي مردود لجهودهم. إعداد أهداف محددة ومدونة يجعل عقلك في حالة تركيز وتعلّي من مستوى طاقتك، بدونها ستجد نفسك تهدر الكثير من الوقت على أعمال لها قيمة وأولوية متدنية وليس من وقت كافٍ يُصرف على الأعمال التي لها أولوية وقيمة عالية وستجد نفسك حاملاً عبء مطالب كان يجب توكيلها أو تأجيلها أو التخلي عنها كلياً (الفصلين الثالث والرابع) ومتى حققت أهدافك يصبح من السهل اتباع نصيحة قدمها سقراط لمسافر سأل كيف الوصول إلى جبل أولمبس، فأجاب الفيلسوف «تأكد أن كل خطوة تخطوها هي في هذا الاتجاه».

6 - «كيف أحدد أهدافي؟ أريد الكثير من الحياة».

بالطبع يجب أن تكون طموحاً. إكده لتفعل ما تستطيع في الحياة لتحقيق أهدافاً تعني لك الكثير. إنه من الجيد أن لا تقبل بالأحسن الثاني فهو أول الآخرين. الرجال والنساء الناجحين والمكتفين ذاتياً يكدون دوماً لتحقيق أهداف مهنية وشخصية متنوعة فهذا صحتي وأفضل بكثير من التفكير بهدف واحد.

المتقذ الذي يبدؤ نفسه أو نفسها لمهن عديدة، لأهداف عائلية

واجتماعية يقترب من الحياة بشكل متوازن أكثر من الذين يركزون فقط مثلاً على مهنتهم.

وهنا يجب التوضيح أنه لا يوجد وقت كافٍ لتحقيق كل هدف ممكن أو كل هدف مرغوب. إذا حاولت أن تقوم بهذا ستحقق أهدافاً أقل مما كنت ستحقق بهدف واحد في رأسك بالكمد من أجل أهداف أقل ولكن أكثر وضوحاً.

بعض الناس تنفر من الاختيار، مثل الأطفال في معمل شوكولا يجدون أنفسهم محاطين بخيارات متساوية فلا يستطيعون التصميم ماذا يختارون وماذا يرفضون. إنهم مثل الفراشات ينتقلون من شغف وحماس إلى التالي، لا يسمحون لأنفسهم بوقت كافٍ لتحقيق أي شيء، وهذا يؤدي إلى الإحباط خيبة الأمل والشعور بالفشل. علق الراوي ولهام جابمس فلا يوجد إنسان أكثر بؤساً من الذي اعتاد فقط على عدم اتخاذ قرار.

لقد شدت على أهمية الإبداع والعمل نحو تحقيق أهداف واضحة في الحياة لأنه اعتقد أنه رئيسي لإدارة النفس والوقت بنجاح. بالفعل إذا لم تثبت من هذا الكتاب سوى تحقيق أهداف في الحياة ستكون في نصف الطريق لتكون مديراً للوقت ممتازاً. بما أن حقبة الوقت محدودة فلا بد من اختيار أهداف يفرض اختيارها عليك.

نشرح أهمية تحديد، تأسيس والعمل نحو أهداف واضحة في أسلوب نظامي، التعليقات التالية في اتجاهه نحو إدارة الذات بجدارة من قبل الكاتب المليونير جيفري آرشر.

## لمسات من الأعلى

### جيفري آرشر

«السر حقيقة هو في النظام. عندما أكتب، أكتب من الساعة السادسة إلى الثامنة صباحاً، ثم من العاشرة حتى الثانية عشرة، من الثانية حتى الرابعة ومن السادسة حتى الثامنة في هذه الطريقة يمكنني أن أكتب في عام واحد من 700 إلى 800 ساعة وذلك في غير وقت السبابة خاصة في العطلات في آب أيلول وكانون الأول. لدي ميزة أن أكون من الرياضيين العالميين ومن يحافظ على اللياقة البدنية والعقلية يعود على هذا النوع من النظام.

«حتى عندما لا أكون أكتب مثلاً عندما أحمل مع مارغريت نانشر أحمل بنفسي الطريقة، ثماني ساعات موزعة على أربعة أقسام كل قسم من ساعتين. بالنسبة إلى الكتابة إن مذكرتي معجزة لستين. أحرف البتة عشر أسبوعاً التي سأكتب فيها حسب ذلك البرنامج. مهما كنت أفعل سواء الكتابة بإلقاء خطاب سياسي سأتمسك بهذا الجدول الزمني، قد تضطر أن تكون عديم الرحمة مثلاً أمس كنت أتناول الغداء مع أصدقاء قدامى ولكن غادرت على حسب وقت جدولي الزمني لأتمتع بكامل بعد الظهر.

لا أصبح الوقت. كثير من الناس يهدرون الوقت بالفرقة، إجراء المحادثات الهاتفية، احتساء القهوة، قراءة الجرائد. هذا كله حسن، ولكن أحب أن أحسب ماذا فعلت بهاتين الساعتين لأشعر بأنني حققت شيئاً.

بالطبع آخذ أيضاً وقتاً للفراغ وللتمارين وإني سعيد الحظ بزواجي من امرأة لديها جدول زمني وأيضاً عديمة الرحمة مع الوقت».

تري منزلاً يحترق، يمزج الدخان من النوافذ وشخصاً فاقد الوعي ممدداً على الباب الأمامي المفتوح. في هكذا حالة طارئة إن أهدافك واضحة:

1 - أنقذ حياة الشخص بجره إلى مكان آمن.

2 - استدع فرقة الإطفاء لإخماد النار.

أهداف واضحة كهذه معناها لا مجال لإضاعة الوقت. لسوء الحظ هناك مناسبات أخرى أقل عندما تكون بهذا الوضوح. غالباً تبدو غامضة من الصعب تعرفتها أو قياسها.

● «أحب أن أكون سعيداً أكثر في عملي».

● «يجب حقيقة أن أصبح مناسباً أكثر».

● «أتمنى لو تحمل علاقتي بشكل أحسن».

● «أنتوق إلى كسب أصدقاء بسهولة أكثر».

● «أريد ثروة سريعة».

● «كنت تمتعت بقدرتي على التكلم بلغة أخرى».

مهما كانت تبدو هذه قيمة، ليست الأهداف الحقيقية مجرد طموحات معرفة بشكل رديء.

صعوبة أخرى قد تواجهها هي تضارب الأهداف مع بعضها.

مثلاً في حين نودّ صرف وقت أكثر من عائلتك ولك مهنة ناجحة تأخذ وقتك.

في العمل قد يوجد تضارب بين أهدافك وما يسمع لك رؤساؤك بتحقيقه.



## ثلاثة أنواع من الأهداف:

تدخل جميع الأهداف ضمن ثلاث فئات: «لماذا»، «ماذا»، و«كيف».

1 - «لماذا» الأهداف هي أهداف شخصية: إنها متعلقة بعائلتك، بعلاقاتك، صحتك العقلية والجسدية، حاجاتك الأخلاقية والروحية، وهلافتك مع الآخرين وتؤلف السرير الصخري لحياتك وتؤمن أسباب «لماذا» تؤدّ تحقيق سائر الأهداف. لسوء الحظ قد يركز الإنسان على «ماذا» و«كيف» لحد وينسى «لماذا»؟.

2 - «ماذا» هي الأهداف التي تشرح طموحك. إنها تتضمن المهنة، المال والأمان. إنها «ماذا» تؤدّ تحقيقه من أجل «لماذا».

3 - «كيف» تحدد الأهداف، «ماذا» هي الأهداف الممكنة تحقيقها. لئلا كيف تعمل هذه الأهداف المتنوعة:

● «ماذا»: أريد أن أكون مندوب مبيعات أول في شركتي لأتتحق بنادي الرئيس لأبيع حصتي بأكثر من 80٪ وأقبض 200,000 \$ في السنة.

● «كيف»: سأحقق كل هذا بتحسين مهارتي في البيع. بتوسيع شبكة اتصالاتي وتوقعاتي وتحقيق بيع أكثر. وإتمام صفقات أكثر.

● «لماذا»: أريد أن أحقق هذا لأؤمن أماناً مادياً لعائلتي ولتعرّف عليّ الآخرون في الشركة ولأجعل أهلي فخورين بي، لأرى نفسي ناجحاً وأشعر بالتفوق تجاه إنجازاتي، لأعيش في حي رائع، ولكي يبدأ أطفالي حياتهم أحسن بداية ممكنة.

كما نرى هذه الـ «لماذا» هي القوة التي تجر وراءها كل أهدافنا

الباقية وتجعل منها أهدافنا الأكثر شخصية أهمية .

الناس التي تركز على «ماذا» أو «كيف» دون الحصول على «لماذا» يخاطرون بختهم أيامهم بيأس مهما كان العالم الخارجي يعتبرهم من الناجحين .

الرجل أو المرأة التي تكبد لسنوات تحقق «ماذا» محققاً ثروة دون أن يسأل نفسه/ نفسها «لماذا أحاول فعل هذا؟» محكوم عليه بالفراغ حتى ولو تحققت طموحاتهم . دون فهم «لماذا» تبقى الانتصارات فارغة .

في الثمانينات فلم «مجنون الجادة الخامسة» ، لعب جاك ليون فيه دور المنفذ الإعلاني حيث انتهت حياة البذخ التي كان يعيشها عندما عاد ذات مرة إلى المنزل ووجد أن اللصوص قد نهبوا شقة نيويورك الفاخرة وجعلوها حطاماً ، فجلس دون تعزية وسط الحطام فلم يجد سوى مثقاب فلين موسيقي باهء وقبض ثمنه وقال لنفسه: «لقد استثمرت ساعتين من حياتي لشراء هذا! مُدركاً في تلك اللحظة أن إنجازاته في الحياة كانت كاذبة .

مركزاً بكثافة على «ماذا» هي الأهداف التي أضاعها بدلاً من «لماذا» .

### معرفة لماذا

طريقة جيدة لمعرفة «لماذا» هي بتحفيز تأبين خيالي لنفسك وفي الوقت الذي يبدو فيه هذا الاقتراح وكأنه خاص بالموتى إلا أنه أسلوب قوي في التركيز على الأشياء التي تهملك أكثر في الحياة . عند فعل هذا ، أكتب عن نفسك وليس كما أنت الآن بل ما تود أن تكون .

- كيف تود أن يذكرك؟
  - ما هي الأهداف المهنية والحرفية التي كنت تتمنى أن تحققها في نهاية حياتك؟
  - ما هي أنواع العلاقات التي كنت تود التمتع بها؟
  - أين كنت تحب أن تسكن ونحت أية ظروف؟
  - ما هو نوع الشكل الجسدي والعقلي الذي تود الاتصاف به؟
  - كيف تود أن يذكرك أصدقاؤك؟
  - هل كنت تحب أن تترك علامة في المجتمع ككل؟
- استخدم صخيلتك لتصنع نصباً تذكاريّاً تشعر أنه يمثل العمل الشاق والكد لمدى الحياة. بفتح المثال التالي أن هذا يمكن أن يحصل.

### مخطط أسلوب حياة

حضر تأيئاً وهمياً بإملاء الشكل الآتي:

أذكر طموحات تريد تحقيقها

جون توفي ليلة البارحة عن عمر 126 في باريس (المكان الذي فيه تتمتع بالحياة) جون عمل منتج أفلام (الحرفة التي تود امتنانها) محققاً مركز مخرج القصص العالية المستوى (أي مركز عالٍ تود وصوله) العمل الخارجي الإبحار، الرسم والسفر (عادات، نشاطات في وقت الفراغ وفوائد) إنجازات جون تضمنت العمل من أجل زيادة التوعية من خطر قتل الغابات أفضل ما يذكر عن جون هو لطافته وزملاءه المحبين.

الآن حضّر تأييناً لنفسك مستخدماً الشكل الآتي واملأ الفراغ :

مخطط أسلوب حياة  
حضّر تأييناً وهمياً ياملأ الشكل الآتي.  
أشغل طموحات تريد تحقيقها  
توفي ليلة أمس عن عمر  
في (المكان الذي فيه تتمتع بالحياة)  
عمل (الحرفة التي تود امتثالها)  
محققاً مركز (أي مركز عالٍ توذ وصوله)  
العمل الخارجي (عادات، نشاطات في وقت الفراغ. فوائد)  
إنجازات تضمنت  
أفضل ما يُذكر عنه هو

إسأل نفسك: ماذا أفعل أنا حالياً لأحقق هذه الأهداف؟ إذا كان  
الجواب هو «قليلاً أو لا شيء»، إقرأ المقطع التالي واعرف أية تغييرات  
أنت بحاجة لها لتساعدك في تحقيقها.  
معرفة «ماذا» و«كيف».

بعض المنفلذين يحتجّون أنه من غير العملي تحديد أهداف وذلك  
للأهمية الكبيرة التي يولونها للحظ وللفرص في تحقيق النجاح:

- فرصة أن تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب.
  - الحظ في مقابلة مشير صادق حيوي عند صعود سلم الترقية
- في الشركة في حين أن الاثنان مهمان إلى حدّ ما، إن الحظ قد عُرِف

بالضبط به الاستعداد بمقابل الفرصة. يمكن أن يخطط للثلاثين:

● بتحديد أهدافك حتى يمكنك تمييز الفرصة الصادقة من اللهو الهادر للوقت.

● إعطاء أولوية للريح أو تلميع المهارات، المعرفة والخبرة الضرورية لانتهاز واستغلال هذه الفرص الصادقة. النجاح هو مجرد حظا أسأل الفضل!

خمس قواعد لإيجاد أهداف

### اجعل كل أهدافك ذكية

- م - محددة
- ق - قابلة
- ن - نيلها
- ح - حقيقية
- و - وقت محدود

مهما كان نوع الهدف الذي تُصبر إليه، تأكد من احتوائه لهذه الصفات الخمس:

1 - محددة: حضر كيف ستصرف وقتك. لكن قبل أن تصمم العمل تجاء ذاك الهدف، اسأل نفسك ما إذا كان شيئاً تود شخصياً تحقيقه أو أنك تُعده لإرضاء أو التأثير على شخص - الأهل أو الشريك مثلاً؟

الأهداف الوحيدة التي يمكن أن تحرك فبنا الكدح من أجلها

والتي تحقيقها يبعث فينا شعوراً بالرضى الذاتي هي الأهداف ذات القيمة الشخصية والأهمية.

تأكد أن أهدافك متوازنة. تجنب التركيز على جهة واحدة من الحياة بشكل ضيق جداً، مثل مهنتك على حساب العائلة أو العلاقات. استخدم التأبين الوهمي ليدلك على تلك الأهداف التي تمنى لك الشيء الكثير في حياتك.

2 - قياسية: لا بد من طريقة تحكم التقدم نحو هدفك. كلما صعب قياسها كلما قلت إمكانية تحقيقها مثلاً، هدف أن تكون رقيقاً هو غامض وموضوعي. «الرشاقة» في نظر شخص قد تكون «بدانة» في نظر شخص آخر. مهما كان الأمر، فإن هدف خسارة 4 باوند في الشهر ليس فقط معقولاً بل يمكن مراقبته.

3 - يمكن نبلها: تأكد من أن هدفك يقع ضمن قوتك ومسؤوليتك هل تتوفر لديك جميع الموارد؟ إذا لم تكن كذلك إجعل الحصول على تلك الموارد من أولوية أهدافك. كم تعتمد على الآخرين في تحقيق هذه الأهداف؟ إذا كان الجواب «إلى حد معين» كيف تكون أكيداً من مساواة ارتباطهم؟ إذا لم تكن أكيداً إجعل هذا الارتباط من أهداف حياتك الأساسية.

4 - حقيقية: هدفك يجب أن يكون تحقيقه حقيقياً، إننا لا نفعل أنه لا يجب أن يكون فيه مطالب فإن الأهداف التي يمكن بسهولة تحقيقها تقدم الشيء القليل من الحماس أو المردود.

أظهرت الدراسات أن كبار المنجربين هم الذين يعدّون لأنفسهم أهدافاً بأقصى المطالب. لكن تذكر أن هذه الأهداف يجب أن تكون

من الأهداف التي يمكن نيلها وفي الوقت المتوفر لها.

5 - وقت محدود: خط النهاية يوضح حالة هدفك الطارئة. تأكد أن خطوط النهاية هي حقيقة وضع على عاتقك مطالب أخرى في حساب وقتك. في حين أنه من المهم أن تكون مرتبطاً كلياً بأهدافك ومقتنعاً بأهميتها وقيمتها، لا تسمح لنفسك بإنشاء رؤية نفق. لأن الأشياء تتغير بسرعة، يجب أن يتساوى بالأهداف. هذا ينطبق على «ماذا» و«كيف» حيث الوسائل التي تحقق بها «الماذا» تتغير إلى حد ما في خلال أشهر قليلة. لقد ضمن مثلاً أن معظم الناس سيكون لديهم على الأقل سبعة أعمال مختلفة خلال مدة حياتهم العملية، أما ذوي القدرات المحدودة فإن ملاحقة هدف واحد يجعلهم يفوتون الفرص.

### دَوْن أهدافك

مستخدماً خططك والظموحات مع ما اكتسبته من التمارين أعلاه، دَوْن أهدافك تحت ثلاثة عناوين:

● أولاً: تلك التي تنوي تحقيقها في المدى الطويل لتُكَلِّلَ في خمس سنوات.

● ثانياً: أهدافاً متوسطة المدى والتي تتوقع تحقيقها في خلال سنة واحدة.

● ثالثاً: أهدافاً قصيرة المدى والتي تنوي تحقيقها خلال الشهرين القادمين.

بالرغم من وجود مكان لخمسة أهداف أخرى تحت كل عنوان في الرسوم البيانية أدناه، لا حاجة لإملاء الخمسة رسوم. يمكن أن

تعود في وقت لاحق وتضيف أية أهداف أخرى .

#### «ماذا، أهداف طويلة المدى

في عام ..... سأحقق التالي (اكتب التاريخ لخمس سنوات).

1 -

2 -

3 -

4 - .....

5 -

#### «كيف، أهداف طويلة المدى

لأحقق هذه الأهداف في خلال الخمس سنوات سوف :

1 -

2 -

3 - .....

4 - .....

5 -

#### «لماذا، أهداف طويلة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف من أجل :

1 -

2 -



- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

### «ماذا، أهداف متوسطة المدى

سأحقق في السنة القادمة التالي:

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

### «كيف، أهداف متوسطة المدى

لأحقق هذه الأهداف خلال السنة القادمة سوف:

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....

### «لماذا، أهداف متوسطة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف من أجل:

- ..... 1 -
- ..... 2 -
- ..... 3 -
- ..... 4 -
- ..... 5 -

### مائدة أهداف قصيرة المدى

خلال الشهرين القادمين سأحقق التالي :

- ..... 1 -
- ..... 2 -
- ..... 3 -
- ..... 4 -
- ..... 5 -

### مكتبة أهداف قصيرة المدى

لتحقيق هذه الأهداف خلال الشهرين ، سوف :

- ..... 1 -
- ..... 2 -
- ..... 3 -
- ..... 4 -
- ..... 5 -

## ملف أهداف قصيرة المدى

أريد تحقيق هذه الأهداف خلال الشهرين القادمين من أجل:

1 -

2 -

3 - .....

4 -

5 -

كتابة أهدافك بهذه الطريقة تسمح بـ:

● تحليلها وتوضيحها، وتمنع عنك الطموحات الغامضة.

● عزف الأهداف الثانوية: هي الدرجات التي يمكنك من الوصول إلى الهدف الرئيسي.

● أمس ارتباطاً لهذه الأهداف. لاحظ كيف تنص على:

«سوف أحقق...»، «أتمنى تحقيق...» أو «أود تحقيق...».

● يصبح من السهل إقامة أولويات.

لاحظ هذه النقطة المهمة:

● دائماً دوّن أهدافك في القمل الحاضر وكأنها حُققَت. هذا

يُبرمج اللاوعي عندك لتحقيق هذه الأهداف، يزيد من الثقة بالذات والحماس.

## خذ بالاعتبار أية عرقلة في الإنجاز

«كيف»: الأهداف هي الأفعال التي يجب أن تُنفذ من أجل تحقيق «ماذا» الأهداف. اعتبر مبدأ الخطوات المقيّدة التي تعني المصاعب التي يجب التغلب عليها لإحراز أي تقدم. إسأل نفسك:

● «ماذا يجب أن أفعل/ أتعلّم/ أعرف لأحقق هذا؟»

● «مساعدة من أحتاج؟»

● «من يمكن أن يعرقل تقدمي؟»

● «مع من يجب علي أن تعاون/ أشارك/ أعمل لأحقق هدفي (أهدافي)؟»

● «ماذا»: هي الافتراضات في تحقيق الأهداف؟ هل هناك من وسيلة أخرى لتحديد أية خطوات مقيّدة قد تمنعك من تحقيق أحد أو أكثر من أهدافك، إملأ الرسم البياني على الصفحة التالية من قدرة تحقيق الهدف. إذا كنت راثقاً من امتلاكك مهارة، أشر تحت عنوان «كافٍ»، أما إذا كان هناك ما يعرقل تقدمك، أشر تحت عنوان «الخطوة المقيّدة» إعمل الآن على الخطوات أو الأهداف الثانوية التي يجب اتخاذها للتغلب على ما يقيد نحو نيل الهدف.

الرسم البياني للأهداف الممكنة  
كاتب  
الخطوة المقبلة

تخطيط المهنة

المهارات الضرورية

الاتصالات

عمل فريق

اتخاذ قرار

حل مشكلة

التأقلم مع التغيير

التأكيد

التوكيد .....  
.....

ضمن الخاص

● دُونَ ثلاثة من «كيف»، أهداف طويلة، متوسطة، قصيرة المدى على شكل ملاحظات أو بطاقات منفصلة. ضمها بشكل يسمح برؤيتها بسهولة كل يوم. إلصقها على مرآة الحمام، السيارة، الهاتف وعلى الكومبيوتر. ضع البطاقات في جيبك أو محفظتك. اقرأها بانتظام وتخيّل تحقيقها. هذا يسهّل عليك الاحتمال حتى في أوقات الخيبة والتراجع.

● تحمّل مسؤولية كل شيء ضروري لتحقيق هذه الأهداف. أخبر نفسك: «إذا هذا كان سيكون... فإن الأمر يعود لي».

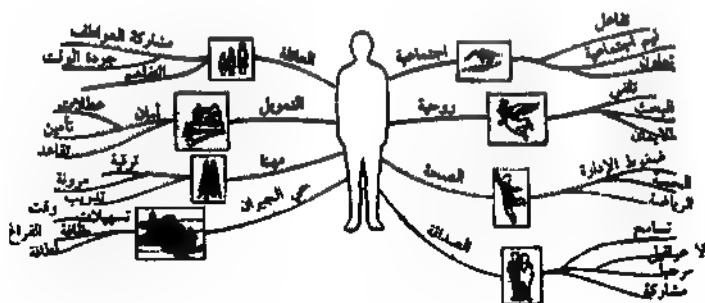
بعض الناس يستصعبون تحديد أهدافهم بهذه الطريقة خاصة «لماذا»، إذا أنت أيضاً وجدت هذا مشكلة، جرب استخدام رسم

خريطة في عقلك وهذا شكل ثوري من التفكير الابداعي وقد أنشأه الكاتب البريطاني طوني بوزان .

### كيف ترسم خريطة في عقلك عن أهداف حياتك؟

ستحتاج لهذا العمل ورقة من القياس الكبير وعدة أقلام ملونة .  
هناك أربعة خطوات لرسم خريطة في عقلك عن أهداف حياتك .  
1 - إرسم في وسط الورقة رسماً صغيراً أو رمزاً لتمثل نفسك .  
يمكن أن يكون الرسم رجلاً أو رسماً مفصلاً . لا تقلق إذا كنت تفقد إلى المهارة الفنية - هنا من أجلك فقط .

2 - تفرع بدءاً من هذا الرسم سطوراً (شاهد الرسم) لكل من مناحي الحياة (العائلية، الاجتماعية، المالية، المهنية، الروحية، الصحة، الحي، الصداقة الخ...) حسب أهميتها بالنسبة لك . عزف كل سطر بأحرف مطبوعة . تأكد أن الكلمات تتبع السطر ولا تنجرف بعيداً عنه . استخدم ألواناً مختلفة لكل من هذه السطور .



3 - ارسـم في نهاية كل سطر والتي تشرح ناحية من حياتك . مثلاً  
إبتسامة للصداقة يد مبسوطة للاجتماعات، وحباً أو ضوءاً لامعاً للقيم  
الروحية . لا يهم ماذا تختار ما دام هذا الرسم يعني لك شيئاً خاصاً .  
نتي الآن كل منها إلى أسطرٍ ممدودة أخرى . فكر ماذا يعني كل منها .  
إذا ناه عقلك في الفراغ، كن حراً ودون أول كلمة تخطر ببالك . مثلاً  
«عطلات»، «منزل أكبر»، «مدارس خاصة» الخ . . . .

4 - نتي خريطة العقل خلال مدة من الزمن . حافظ عليها وأضيف  
أية أفكار أخرى وأهداف متى فُكرت بها

هذا الاتجاه سيُسهل عليك التعرف إلى ثلاثة أنواع من الأهداف  
«لماذا»، «ماذا» و«كيف» . متى فعلت هذا، استخرجها من خريطة  
العقل ودونها على الرسم البياني لإمكانية الهدف .

استطعت أن أشرح في هذا الملخص الموجز بعضاً من الطرق  
الرئيسية لهذه الطريقة الدافعة . أنشأها منذ 30 سنة طوني بودان  
واستخدمت بشكل واسع من قبل أفراد ومؤسسات ضخمة حول  
العالم .

### لماذا الأهداف هي مهمة جداً؟

قدرة إعداد أهداف واضحة ثم التخطيط لتنفيذها هي المهارة التي  
بشارك بها كبار المنجزين في كل أنحاء العالم . إنهم يساعدوك في :

● ركز جهودك .

● وضع أفكارك .

- ساعد في إنشاء أولويات.
- حسن من الحماس.
- ساعد الاتصالات.
- شجع الإنجاز.

### تمرن على إعداد أهدافك

مستخدماً المساحات أدناه، أكتب ثلاثة أهداف من بين أكثر ما تود تحقيقه بإدارة وقتك بجدارة أكثر. إنهم «ماذا» ويتضمنون:

- العمل لإنتاج أكبر.
- الالتزام بالوقت المحدد.
- تجنب التأخير.

الهدف 1:

---

الهدف 2:

---

الهدف 3:

---

والآن تطلع إلى المنافع التي قد تكسبها في ساعتين إضافيتين يومياً حيث تعمل، ترتاح أو تلعب. هذه هي «الماذا» وتشمل:

- صرف وقت أكثر مع عائلتي.
- التمتع بهواية أو بوقت الفراغ.
- اكتساب صفات جديدة

الهدف 1:

---

الهدف 2:

---



### الهدف 3:

---

أخيراً مستخدماً ما تعلمته في الفصول السابقة فكر في وسائل تحديد 120 دقيقة إضافية كل يوم . هل هي «كيف» ويمكن أن تشمل :

- منع المقاطعة .
- القراءة والكتابة بسرعة أكثر .
- التخفيض من الوقت المخصص للاجتماعات .

### الهدف 1:

---

### الهدف 2:

---

### الهدف 3:

---

إعداد الأهداف هو السبيل الوحيد لإعطاء حياتك اتجاهاً واضحاً ويؤمن أن كل ثانية من 168 ساعة متوفرة لديك كل أسبوع قد استثمرتها بحكمة وبجدارة .

إعداد أولويات لهذه الأهداف هو الطريق الوحيد للمصلح بإنتاج وفعالية تجاه نيلها . في الفصل 12 سأشرح كيف تنمي الشعور بترتيب أهدافك في الحياة .

## الفصل الثاني عشر

### التعرف إلى أولوياتك

«الكفاءة هي القيام بالعمل الصحيح.

الفعالية هي تنفيذ العمل الصحيح».

بعد تحضيرك لائحة بالأهداف المحددة، الواقعية والتي يمكن نيلها فإن عملك التالي هو أن تقرر ترتيباً للعمل نحو تنفيذها. لسوء الحظ ليس سهلاً ترتيب أولوياتك: هل مثلاً تضع هدفاً مهنيّاً طويل المدى قبل هدف روحي طويل المدى أو تضع هدفاً عائليّاً متوسط المدى قبل هدف إجتماعي متوسط المدى؟.

من الصعب في العمل أن تقرر أي من الأشغال المتعددة تستدعي انتباهاً طارئاً، كما أخبرني منفذٌ وفي صوتهِ نبرة حزينّة: «كل ما أفعله مهم».

إذا كنت تواجه نفس الحيرة فاسترح إنك لست لوحدهك. أظهرت دراسة مع 1,300 مدير تضمنت أكثر من 500 رئيس ونائب رئيس أن إعداد أولويات بشكل ركيك هو أمر شائع.

فبالرغم من ساعات العمل الطويلة، إن أقل من نصف نهارهم يُستهلك بالأعمال الإدارية بينما باقي الوقت يُصرف على «الأفعال» بدلاً من الإدارة.

إن إعداد أهداف محددة هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن أن كل ثانية من 168 ساعة متوفرة لديك أسبوعياً تُصرف بحكمة وهكذا إن إعداد أولويات هو الوسيلة الوحيدة للعمل بإنتاج ونشاط نحو إدراك هذه الأهداف.

### لعمسات من الأعلى

مارتين تايلر، نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست  
«أعظم إمتحان لإدارة الوقت هو عند اختيار أولوياتك. يجب أن  
تقرر ما الذي تتحمل أن تأخذه على عاتقك وما لا تتحمل. إنه من  
السهل أن ترتبط بعمل مدته سنة أسابيع فقط لأن هذه المدة تبدو  
بعيدة، ولكن ما إن يقترب الأجل حتى تترك أن هناك أشياء أخرى  
ظهرت ويجب أن تأخذ أولوية. إذا يجب أن تتعلم في قراراتك».

**كيف يتم ترجيح أولوياتك:**

لنبدأ بالإطلاع على طرق ترجيح أولوياتك: «لماذا» الأهداف هي  
الأسباب الكائنة وراء أي شيء في الحياة. إنها تتضمن أهدافاً تهتم بـ:

- إكتفاء الذات
- العائلة
- الصحة
- المهنة
- الصداقة
- الروحية

يمكن التعرف إلى أولويات أهداف «لماذا» من الأعمال اليومية فتلك الأعمال التي توليها أولوية عالية تُفَضَّل على الأعمال بأولوية منخفضة. هذا مثال عما أعنيه. تخيل بعد أشهر من المناقشات اقتربت من تحقيق أكبر صفقة في مهتك.

أنت في طريقك إلى المطار لملاقة زبونك الذي جاء خصيصاً لتوقيع العقد ثم العودة خلال ساعة.

أتم هذه الصفقة وستكون على الطريق الأول للإدارة العليا ستنال جائزة خاصة في مؤتمر البيع السنوي. الجميع سيمدح مهارتك، ولكن ما إن تصل إلى المطار حتى يرن هاتفك المتحرك. إنه شركك يتصل من المستشفى ليخبرك أن طفلك الذي في الحادية عشرة من عمره أصيب بجروح بالغة في حادث سيارة وبكي صارخاً طالباً والده. هل =:

● نعود مسرعاً إلى المستشفى مودعاً كل العقود المهمة دون أي تفكير آخر؟

● تأخذ الوقت الذي أنت بحاجة إليه لتوقيع العقد قبل الذهاب إلى المستشفى؟

هنا قرارك يبين بوضوح ما الذي تعتبره أولوية أعلى: الأهداف العائلية أم المهنية.

أو لنعتبر أمراً أقل حيرة. هذه المرة أنت محاسب طموح يمر بين يديك عمليات حسابية غير نظامية لشركة متعددة الجنسيات حيث يتم رشوتك من الأعلى، ثم تجد أن عدداً كبيراً من الأموال تُهْرَبُ إلى الخارج لتجنب الضرائب فيطلب منك رئيسك أن تنسى الأمر ويقدم

لك ترقية مقابل سكوتك. إذا تكلمت طارت آمالك في الترقية وإذا سكّ فلن يرتاح ضميرك. هل :-

● ستنصّر على إعلان الأمر؟

● تسكت وتنال الترقية في الشركة؟

إذا أصرت على إعلان الأمر فإن اعتباراتك الأخلاقية لها الأولوية الأعلى أما إذا بقيت ساكناً فستجد أن ثقتك وتقديرك لذاتك قد تحطمت. تقترح الأبحاث أنه عندما نأخذ قراراً يتناقض مع «الماذا» الأهداف، النتيجة هو تصادم عاطفي وتوتر عالٍ يؤدي إلى مشاكل صحية مثل: اليأس، الشغف، الفرح، الضغط العالي وأمراض القلب.

لذلك نرى متى أمكن، أنه من المهم أن تتوافق «الماذا» مع «ماذا» وكيف.

**تحضير لائحة بالأعمال ذات الأولويات:**

بالنسبة إلى معظم الناس إن بدء يوم آخر معناه مواجهة حقبة واسعة من الأعمال، البعض مخيف ومن السهل القيام به والآخر معقد ومستهلك للوقت.

لنفترض أن الجدول اليومي يتضمن فتح والرد على رسائل، إجراء الاتصالات الهاتفية، الإجابة على إستبضاح من موظفيك التكلم مع الزبائن، تحضير التكاليف، ملاقة زملائك غير رسمياً تحضير تقرير البيع، تحضير وحضور الاجتماعات الرسمية للدائرة واتخاذ القرار حول مشاريع مستقبلية.

كيف تعلم أي من الأعمال يجب البدء بها وأي يمكن تركها  
بأمان لتتخذ في وقت لاحق في اليوم؟

كثير من الأولويات تُقرر بعد ذاتها. مثلاً اجتماع سيمقد في  
الساعة الحادية عشرة صباحاً، يستمر لمدة ساعة ويتطلب 30 دقيقة  
تحضيراً له، إن الوقت ما بين العاشرة والنصف صباحاً لغاية 12 ظهراً  
يجب حجزه. في حين تقرير عن البيع يستهلك ساعتين لإكماله ولن  
يكون في حاجة إليه لليوم التالي، عندها يمكن حجز فترة بعد الظهر  
ما بين الثانية إلى الرابعة للقيام به.

لكن إقرض أن حالة طارئة نشأت في تلك الفترة مما ألهاك عن  
تكملة العمل. فعليك الآن إما العمل متأخراً أو المجيء باكراً في اليوم  
التالي لإنهاء التقرير على الوقت المحدد له. وماذا عن بقية مطالب يوم  
العمل - الرسائل - الزوار والمخابرات الهاتفية.

هنا تحضير لائحة بالأولويات سيساعدك ويسمح لك بأن تنشئ  
وترالب الأولويات بموضوعية. لكل أولوية عاملان: الاستعجال  
والأهمية. لتحضير اللائحة حين أرقاماً من 1 إلى 3 لكل من هذين  
العاملين.

الأولوية = الاستعجال  $\times$  الأهمية.

● عمل ذو أولوية عالية هو مستعجل ومهم معاً.

● عمل ذو أولوية وسطى قد يكون إما مستعجلاً أو مهماً.  
ولكن ليس الإثنين معاً.

● عمل ذو أولوية منخفضة غير مستعجل، ولا مهم.

في المثل أعلاه «التحضير للاجتماع» له أولوية عالية (إنعقاده في

الساعة الحادية عشرة صباحاً يجعل منه أمراً مستعجلاً) ومن المهم التحضير له وحضوره.

أعمال أخرى مثل الرد على الرسائل حتى ولو مُهِمَّة فهي ليست مستعجلة فلن يهم إذا أُجِّل العمل لليوم التالي.

اكتب لائحة بكل أعمالك وإذا كان بيدك الاختيار جَرِّب كل عمل بسؤال نفسك:

● «لماذا أنا أفعل هذا؟»

● «كيف سيُحقِّق هذا أحد أهدافي في الحياة؟»

● «هل أستطيع توفير الوقت إذا قمت به بطريقة مختلفة؟»

● «هل يجب توكيله إلى شخص آخر؟»

● «هل يمكن التخلي عنه؟»

إذا كان يجب أن يتم العمل وبواسطتك، فقدر العمل حسب الأهمية مستخدماً الميزان التالي:

1 - غير مهم: لا يُشجَّع عن عدم تنفيذ العمل أية مشاكل كبيرة.

2 - مهم: يُنتج عن عدم تنفيذ العمل مشاكل كبيرة.

3 - ضروري: يجب إتمام العمل.

ثم قدر العمل حسب حالة إستعماله مستخدماً ميزاناً مشابهاً:

1 - متدنية: يمكن إتمام العمل في أي وقت.

2 - متوسطة: يجب إتمام العمل خلال هذا الأسبوع.

3 - عالية: يجب إتمام العمل خلال الساعات القليلة القادمة.

لإحتساب أولوية العمل: إضرب للتقديرين مثلاً:

عمل مهم جداً ومستعجل له أولوية  $(3 \times 3) = 9$ ، في حين أن

عملاً آخر الذي بالرغم من أهميته ليس مستعجلاً جداً يمكن أن يحظى

بأولوية (3 × 2) = 6.

كما تدرك كيف نعمل الطريقة أقترح أن تقوم بالتمرين التالي :  
خذ نصف دزينة من الأعمال التي قمت بها أمس (لائحة تعقب الوقت متساعدك في التعرف عليها) ثم احتسب أولوية كل منها بتقدير استمجالو وأهميته :

تقدير الأولوية

العمل	الأهمية	× استمجال	= الأولوية
1 -		-	
2 -		-	
3 -		-	-
4 -		-	-
5 -	-	-	-
6 -			

الأعمال حسب ترتيب الأولوية .

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6



## تعقب وقتك اليومي

### إدارة أولويات العمل

عالي  
↓  
طوارئ  
↓  
منخفض

ث - مستعجل لكن ليس  
مهماً أولوية وسطى

- \_\_\_\_\_ 1
- \_\_\_\_\_ 2
- \_\_\_\_\_ 3
- \_\_\_\_\_ 4

أ - مهم ومستعجل يجب  
القيام به أولوية عالية

- \_\_\_\_\_ 1
- \_\_\_\_\_ 2
- \_\_\_\_\_ 3
- \_\_\_\_\_ 4

ج - غير مهم وغير مستعجل  
ليس من أولوية

- \_\_\_\_\_ 1
- \_\_\_\_\_ 2
- \_\_\_\_\_ 3
- \_\_\_\_\_ 4

ب - مهم ولكن ليس  
مستعجلاً أولوية وسطى

- \_\_\_\_\_ 1
- \_\_\_\_\_ 2
- \_\_\_\_\_ 3
- \_\_\_\_\_ 4

عالية ← الأهمية → متدنية

الأولوية	الوقت	المعمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن أن توفر الوقت في المستقبل

الآن أكمل قالب إدارة الأعمال على الصفحة السابقة، وتعيين كل عمل إلى واحد من الأربعة أجزاء مستخدماً الأسلوب المشروح أعلاه.

أ - أولوية عالية: يجب القيام به: في هذه العلية قدرت الأعمال برقم 3 من حيث الأهمية وحالة استعجاله. لا يمكن القيام بأي من الأعمال المدونة في الملب الأخرى حتى تكمل هذه...

ب - أولوية وسطى: مهم ولكن ليس مستعجلاً - يمكن التأجيل أكتب في هذه العلية أعمالاً قُدرت برقم 1 أو 2 من حيث حالة استعجاله قدرت برقم 3 من حيث الأهمية. إن إعادة ترتيب نظام الملفات هو عمل يستحق أن نبدأ به، مع إنه من المهم أن تظهر الملفات الفائضة إلا أن هذا يمكن أن يؤجل إلى وقت آخر. لاحظ أن الحالة الطارئة تتغير بإشعار صغير مثلاً إذا حدد خط النهاية.

ث - أولوية متوسطة: مستعجل ولكن ليس بهمهم - يمكن التغلبي عنه. الأعمال المدونة هنا تعطى بتقدير الحالة الطارئة فيها بـ 3 والأهمية بـ 1 أو 2. جميع هذه الأعمال تبدو طارئة جداً وهي عكس ذلك. إنها حقيقة فسخ عمل، مطالب تعطي من بنفذهما الأدرينالين والتي تضفي قليلاً على الإنتاج الكلي. سأشرح في الفصل التالي كيفية إتخاذ القرار في التغلبي أو توكيل بعض الأعمال وما هو الوقت المخصص لاستخدام أحسن.

جـ - لا يوجد أولوية: غير مهم ولا مستعجل - تغل عن العمل أي عمل يوصع في هذا المربع يمكن التغلبي عنه بأمان أو على الأقل في الوقت الحاضر، إلى أن تقلدهم بالمرتبة الأولى إن من حيث الطارئة أو الأهمية.

الوضع قد يتغير بالطبع إن من ناحية الأهمية أو ازدياد الحالة  
المارئة .

إنسخ صورة من هذا القالب، كبرها إذا كان ذلك ضرورياً لتؤمن  
مكاناً لكل أعمالك اليومية .

قارن الآن هذا بالمعلومات من لائحة تعقب الوقت (لائحة أمس)  
لترى إذا كنت قمت بهذه الأعمال حسب الأولويات .

● هل حددت وقتاً كافياً لنشاطات مستعجلة ومهمة، أو هل كرمست  
وقتاً كثيراً لأعمال ذات أولوية أدنى؟

● هل نتيجة تكريس وقت كثير لأعمال ذات أولوية أدنى لم تترك لك  
وقتاً كافياً لإتمام أعمال بأولوية عالية؟

● متى بدأت عمل 1 في علة 1؟

● هل كان يجب أن تبدأ أبكر؟

● إذا كان كذلك، كيف يمكنك تنفيذ هذه الأعمال ذات الأولوية  
العالية بفعالية من الآن وصاعداً؟

إذا واجهت صعوبة في كيفية العمل لتحقيق أهدافك، إن الفصل  
الخامس عشر سيفيدك .

## الفصل الثالث عشر

### إدارة التوتر والوقت

«الموت هو أسلوب الطبيعة في إخبارك، نمل»

أخبرني صديقي هذه القصة بينما كنت في إحدى ورش عملي من إدارة التوتر والوقت وهي قصة شائعة بين متفادي هذه الأيام الواقعين تحت ضغط العمل.

بعد تخفيض في العطلات أبادت مراكز مدراء شركته، وَجَدَ صديقي نفسه يتأهل لينجز ثلاثة أضعاف عمله السابق مما أدى إلى تساؤل إنجازة العقلي والجسدي مع ازدياد التوتر في عمله. لقد كان تعباً، حاد الطباع، قلقاً، موهن المزيمه ويائساً. كان يتجادل مع زملائه، وكان فظاً مع مرؤسيه ويتعارك مع هائلته.

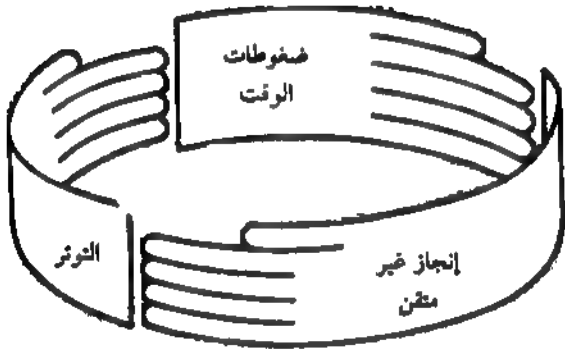
#### ضحية المرض السريع

عدم قدرة هذا الصديق على التركيز جعل من الصعب عليه اتخاذ قرارات وسلسلة الأخطاء التي كانت تقع معناها إعادة العمل مما أدى إلى تضخم التوتر، تفويت نهاية الوقت المحدد وازدياد في عدد المهام الغير منتهية، كما أن مركزه في الشركة أصبح غير ثابت. والمفاجأة هي أن ثقته وتقديره لذاته قد انخفضا انخفاضاً حاداً.

أصبح لا ينام ليلاً وعند نهاية ليلة طويلة كان يجرُّ نفسه جراً من

الفراش لبدأ يوماً مخيفاً آخرًا.

وصف الطبيب له المهدئات وأدوية ضد الكآبة. طبيب نفسي  
نصحه بالاسترخاء والتأمل. وصف لنفسه بعض الصفات و 60  
سيجارة يومياً لكن لم تفعل كل هذه الصفات شيئاً.  
مثل كل ضحايا التوتر الشديد أصبح عالقاً في فخ دائرة الفشل  
المرسومة أدناه.



في عمر الخمسين عندما كان يتوقع أن يحسب له مكان في مجلس  
الإدارة، إذ به يجبر على التقاعد المبكر، خطوة تخطيها المبتدئة لم تكن  
تخطر على باله. هذا هو طاحون القرن العشرين تنظف عولمة الغالي:

- عدم وجود الوقت الكافي لينجز كل ما كان مطلوباً منه
- الشعور بالضغط وخيبة الأمل بسبب التأخير الذي لا يمكن

تجنبه

- محاولة القيام بكل شيء مرتين.

- عدم القدرة على الاسترخاء أيام العطلات
- فقدان الصبر عند التعامل مع أناس خطواتهم أبطأ من خطوتك.

- ترك الأشياء إلى آخر دقيقة.
- الحاجة إلى إقتراب «نهاية الوقت» حتى تشعر بالإندفاع.

### 60 ثانية إمتحان القوتور

هل أنت ضحية المرض السريع؟ طبق هذا الإمتحان 60 ثانية ثم اكتشف:

قدر كم مر من الوقت دون أن تنظر إلى ساعتك أو جِدِ الثواني بهدوء. عندما تظن أن الوقت إنتهى إحسب كم من الوقت حطفتَ مر.

### ماذا تُظهر نتائجك:

● أقل من 55 ثانية: أنت ضحية «المرض السريع»، وكلما مر وقت أقل كلما زاح من خطورة وضعك ولكن لا تقلق كثيراً، إن الوسائل العملية المشروحة في هذا الكتاب ستساعدك في تخفيض توتر لا داعي له بإدارة وقتك بفعالية أكثر.

● بين 55 و 65 ثانية: بالرغم من أنك لا تعاني من «المرض السريع» إلا أنك تشعر أن هناك ساعات قليلة في اليوم لتتجز ما نود إتجازه. إذا كان الأمر هكذا فإن الاجراءات العملية المشروحة في هذا الكتاب ستكسبك سيطرة أكبر على حياتك.

● أكثر من 66 ثانية: تشعر باسترخاء نحو مرور الوقت وتكره التباوي ضد مرور الساعة. لا تعاني من عوارض «المرض السريع» كلما مر الوقت.

يصاحب «المرض السريع» مشاكل صحية خطيرة تتضمن الضغط العالي، القرحة، نوبات وأمراض القلب. إذاً ماذا يمكن فعله للتحرر من هذه الدائرة الفاسدة والقاتلة. بعض العلاجات التي جرّبها صديقي مثل الاسترخاء والتأمل برهنت على فعاليتها ولكن لتخفيض التوتر يجب أن تتخذ خطوات إيجابية للسيطرة على الوقت. فقط في هذه الطريقة يمكنك أن تحقق ذلك التوازن المهم بين المطالب والمردود من المهنة، العائلة، الأصدقاء، التمتع بوقت الفراغ والنشاطات الاجتماعية.

إننا لا نقول أنه يجب أن تكافح من أجل خلق حياة دون توتر حتى ولو كان ذلك ممكناً فإن هكذا وجود غير مرغوب به. بتعلم الوصول إلى مستوى صحيح من البقطة العقلية والجسدية يمكنك تحسين الصحة والإنجاز. الأخبار الجيدة هي أن التوتر المفرط يذبح إلا أن كمية صحيحة منه تدفع إلى العمل.

### قد يكون التوتر جيداً لك!

منذ قرون مضت وصفت كلمة التوتر نوع وكمية العذاب الجسدي المطلوب لسحب اعتراف. قضاة التحقيق في القرون الوسطى استخدموا قتل الأصابع لفرض توتر ضابط فآلة التعذيب بمط الجسم نتج عنها توتر من التمدد بالشط والمط بينما التعذيب بالمسامير نتج عنه توتر من التصليية الغشبية!

معظم الناس الآن مستمرون باعتبار التوتر نوعاً من العذاب، والحقيقة أن التوتر هو ليس صديقك ولا عدوك. إذا استخدم بشكل صحيح فإن التوتر يُحرّر طاقات مخبئة من الطاقة الإبداعية مما يمكنك



من التمتع بحياة أكثر صحة، سعادة وتحقيقاً.

مستوى التوتر المطلوب للوصول إلى قمة الإنجاز:

منذ سنين مضت يوري حنين عالم روسي نفسي في مجال الرياضة اقترح أن النجاح الرياضي يصاحبه مستوى متفائل من اليقظة العقلية والجسدية. واليوم فإن هذا التفسير النفسي لم يقبل به فقط في مجال الرياضة بل أصبح يطبق في جميع نواحي الحياة.

وكل منا لديه مستوى من اليقظة حين يعمل العقل والجسم على أفضل وجه. نسمي هذا مستوى التوتر لدينا للوصول إلى قمة الإنجاز.



● عندما يغمر حياتنا توتر قليل. نشعر بالضجر، المحمول وفقدان الاندفاع. في هذه الحالة العقلية فإن الوقت يبدو أبطأ من خطوات حلزونة.

● عندما يغمر حياتنا توتر كثير بالمقابل يولد فينا قلقاً وارتباكاً وتقويضاً للثقة بالذات. في هذه الحالة العقلية يمر الوقت بسرعة ويصبح من الصعب إتمام الأعمال، حل المشاكل أو اتخاذ قرار.

● قمة يقظتنا عند حد معين من التوتر نشعرنا بالحيوية، الحماس، الثقة وفوق كل هذا السيطرة على الحوادث.

في المستقبل عند مواجهة عمل يقدم قليلاً من التوتر الدافع، إتبع هذه الطرق لزيادة مستوى اليقظة:

● قسّم عملاً ضخماً إلى أعمالٍ أصغر يمكن إتمامها بسرعة وسهولة.

● إعمل هذا خلال وقتك الحيوّي عندما تكون قادراً على تركيز كل طاقتك على التحدي.

● قم بتوكيل بعض نواحي العمل التي تعتبرها غير مثيرة ودافعة.

● راقب إذا كنت تستطيع القيام بنفس العمل على مستوى أعلى حتى تولّد إحساساً أكبر من التحدي. لكن هذا يجب القيام به عندما تسمح لك مطالب أكبر من تحقيق أهدافك بفعالية أكثر.

### إجراءات تخفيض التوتر:

الأعمال التي تسبب بها القلق أدّت إلى خسارة الثقة وإلى الإنجاز الركبك. إتبع الإجراءات الموصوفة على الصفحة التالية لتخفيض التوتر.

إدارة التوتر بفعالية يتطلب رؤية داخلية في الظروف الصعبة سواء أكانت تصادم، تأكيد نفسك، مناقشة، طيران، التكلم أمام العامة أو تأديب مرؤوسيك.

في بعض الأحيان، فإن الظروف والنشاطات الأكثر توتراً هي مؤلمة بشكل ظاهر، وفي أحيان أخرى قد لا نستطيع التقرير أي من النشاطات أو الأشخاص أو الظروف هي التي أنشأت هذا الحد من التوتر.

مثلاً، زبونة من زبائني إحتارت لشدة توترها وخوفها عند حضورها أمام مديرتها الجديدة. بعد تحليل مشاعرها بحذر أدركت أن المرأة ذكّرتها بمعلّمة لا تعجبها جعلت من حياتها في المدرسة شقاء. منفذ في متوسط العمر باتباع مذكرة التوتر المشروحة أدناه استطاع أن يحدد سبب التوتر في عدة ظروف مثل الخوف من الإذلال أمام الآخرين وهذا مرجعة إلى حادثة في صغره الأولى عندما سخر رئيسه منه باستهزاء أمام الموظفين الأصغر سناً.

إدارة التوتر بفعالية يتطلب فهم ستة عوامل رئيسية:

١ - التوعية: هذا يؤمن مستويات عالية من التوتر لا تفيد، ويمكن التعرف إليها في المرحلة الأولى من تطورها. تزدهر التوعية إذا احتفظت، بمجلى مدوّن - إذا كنت غير أكيد من السبب الذي يجعلك قلقاً سواء أكان ظرفاً معيناً أم شخصاً ما عندها يمكنك اكتساب رؤية داخلية في مشاعرك إذا احتفظت بمفكرة يومية. سجّل كل الأحداث، النشاطات والظروف التي تُشعرك بالتوتر لمدة خمسة أيام. يجب أن تتضمن التفاصيل:

● الموعد والوقت: قد تستكشف أنك أكثر حساسية في أوقات محددة من اليوم. هذا قد يطابق مع هبوط في حيويّتك. إذا كان الأمر هكذا أجدّ جدولاً أعمالك إلى الوقت الأولي قد يخف التوتر.

● الظرف: قد ينشأ التوتر نتيجة حضور زميل أو رئيس عمل إستهزائي. بعض الأشياء حولك مثلاً أو مكتباً مزدحماً قد يشعرك بعدم الراحة.

● المشاعر: دون مشاعرك وأحاسيس جسدك (القلق، الغم

الجاف أو القلب النابض بسرعة).

كثافة المشاعر: قدر هذه على ميزانٍ من 1 إلى 5 حيث:

1 = شعور خفيف بالتوتر.

5 = شعور قوي بالتوتر وعدم قدرة على التصرف الملائم مثلاً:

### مفكرة توتو: فريد

الموعد والوقت: الإثنين 7 أيار - الساعة 10,25 في. ظ.

المكان: في المكتب بعبداً عن إزعاج الطابعين على الآلة الكتابة والمخابرات الهاتفية. يتساءل كيف يُوفق بين كل مواهبه.

يطلب رئيسي في العمل أن أنهى تقريراً مستعجلاً قبل موعد الغداء حاولت أن أشرح له أن هذا مستحيل ولكن الاعتراضات تكثرت جانباً. الشعور: الغضب والإستياء.

كثافة شعوري: 4.

إنسخ صورة عن نموذج المفكرة أدناه أو إنسخ العناوين إلى بطاقات يمكنك أخذها معك.

### مفكرة توتو:

الموعد والوقت:

المكان:

الشعور

كثافة الشعور:

2 - التوقع . تساعلك المفكرة على توقع حالات التوتر والتي يمكن مراجعتها في عين عقلك قبل الحادث الحقيقي . عندما تقوم بهذا وأنت في حالة جسدية مسترخية، تُسهّل عليك هكذا مراجعات التعامل مع الحدث بنجاح أكثر في الحياة الواقعية . جرّب أن تسمع وتشعر بالحدث في الخيال بدلاً من مجرد رؤيته . صوّر نفسك متعابلاً مع التحدي بملء وثقة .

3 - العجب . نحب التماشي مع التوتر الناتج عن إمتلاكنا أموالاً في المصرف وفي كل مرة نسحب منها تنقص الودائع . بوجودنا دائماً على الخط الأحمر فإن التوتر الناتج عن الحساب هو مدثر للصحة مثل ما يعمل سحبنا الزائد من المصرف للودائع .

يمكنك وقاية هذه الموارد المحدودة بتجنبك ظروفًا تجعلك متوتراً بلا سبب .

4 - الملل . ليس دائماً العمل الذي تقوم به هو سبب توترك ولكن الجهد الذي تبذله هو السبب . نختبر توتراً كبيراً ونحن نحاول إنهاء مشاريع في وقتٍ فرضناه بأنفسنا . في نهاية اليوم بعد الثبات لتنفيذ الأعمال نلجأ إلى الفراش قلقين إذا كنا سنحصل على كمية نوم كافية تمكّنتنا من الاستمرار في العمل في اليوم التالي .

يمكن تجنب العرض السريع بسهولة وذلك بتغيير الأولويات وإدارة الوقت بفعالية أكثر .

5 - التأكيد . يتضمن حماية حقوقك القانونية محترماً حقوق الآخرين يقع سر التأكيد في الثقة، تقدير الذات والقدرة على إيصال مشاعرك الحقيقية باسرخاء وصدق .

الناس الغير واثقين من أنفسهم يفرضون على أنفسهم توتراً لا داعي له بنحمل مسؤوليات الآخرين:

دائماً قولهم «نعم» ينبع من الخوف من عدم محبة الناس لهم يكذون لإرضاء الغير أو يحاولون أن يعيشوا توقعات غير واقعية.

٦ - الفعل . حتى عندما يترك الناس الأحداث التي تسبب التوتر، نادراً ما يفعلون شيئاً لتغيير الوضع. أظهرت دراسة حديثة أن 72٪ من الذكور و 40٪ من الإناث إحترفوا بتوترهم المزمن إلا أن قليلاً منهم حاول تغيير نمط حياتهم، ما فعله الأكثرية هو تناول المهدئات أو شرب الكحول. يجب التعامل مع التوتر بطريقة بناءة وإلا فهناك خطر حقيقي - كما في وضع الصديق - يمكن أن يتحول إلى حالة مزمنة. هذا ما يدهي التوتر الحارق.

الإحترق في العمل هي عبارة تُعرّف بـ: «الإنسحاب النفسي من العمل رداً على التوتر المفرط أو عدم الإقتناع».

هذه الحالة تؤدي إلى العوارض التالية:

● الإرهاق: فقدان الطاقة، الشعور بالوهن والتعب.

● عدم الثقة والاستهزاء: يجعل من الصعب الاحتفاظ بعلاقات وثيقة وشخصية.

● اليأس: عزيمة موهنة وشعور بفقدان الأمل. خسارة الثقة وتدني تقدير الذات.

● مشاكل صحية: منها سوء الهضم، ألم في العضلات خاصة في أسفل الظهر والرقبة، وجع الرأس وتفتت أوقات حالة الطمث.

● إستهلاك: متزايد للسجائر.

● إستهلاك متزايد للكحول والمخدرات: إذا وصفت طبيباً أم

لا. متى عشمش النوتر الحارق فبك فإنه يشجع نفسه أي المواقف السلبية يتج عنها زيادة عدم التشجيع والانسحاب.

إمتحن تحاويك مع ضغوطات الوقت:

إمضي صباحاً أو بعد ظهر بدون ساعة. اختر يوماً تكون فيه حراً في تنظيم وقتك متى شئت أي لا يكون حافلاً بالمواعيد والاجتماعات. أما إذا لم يمتن لك ذلك من عبء عملك الحالي فاختر ساعة على الأقل لإجراء هذا الإمتحان. بعد أن تمضي هذا الوقت بدون ساعتك، أكمل التقدير التالي بوضع إشارة على الجملة المناسبة:

1 - عندما لم ألبس ساعتني شعرت:

أ - بسيطرة أقل بكثير على عبء عملي.

ب - بسيطرة أقل.

ج - السيطرة على عبء عملي ليست بأكثر ولا بأقل.

د - بسيطرة أكثر.

هـ - بسيطرة أكثر بكثير.

2 - عندما لم ألبس ساعتني، شعرت:

أ - بقلق أكثر بكثير.

ب - بقلق كثير.

ج - القلق ليس بكثير ولا بقليل.

د - قلق قليل .

هـ - قلق أقل بكثير .

3 - عندما لم ألبس ساعتني . شعرت أنني .

أ - متوتر أكثر بكثير .

ب - متوتر كثيراً .

جـ - لست متوتراً كثيراً ولا قليلاً .

هـ - متوتراً أقل بكثير .

4 - عندما لم ألبس ساعتني . شعرت :

أ - نفذت كمية من العمل أقل بكثير من العادي .

ب - نفذت كمية من العمل أقل من العادي .

جـ - ما نفذته من العمل ليس بقليل ولا كثير .

د - نفذت كمية من العمل كثيرة .

هـ - نفذت كمية من العمل أكثر بكثير من العادي .

جد النقاط بتحكيم خمس نقاط لكل جواب (أ)، أربعة لكل (ب)

ثلاثة لكل (ج)، إثنان لكل (د) وواحد لكل (هـ). هذا يحرز مجموعاً

أقصاه 20 نقطة .

ماذا تبين عدد النقاط التي أحرزتها .

15 - 20 تلعب العادة والروتين دوراً لا بأس به في إدارتك

للوقت وتؤثر على قيامك بأعمال معينة في أوقات معينة من اليوم .

هل هذا النمط مفروض عليك من الخارج أم أنت حر في تغييره؟



إذا كنت حراً فعدّل في جدول أعمالك حتى تُحسّن إدارة وقتك وتُخفف أوقات التوتر.

9 - 14. العادة بدلاً من إدارة الوقت بجدارة هي التي تؤثر على طريقة تنظيم عيـه عملك الحالي مما يُسبب لك توتراً لا داعي له. استُفِدْ من المعلومات التي اكتسبتها من تعقّب الوقت للتعرف على تغييرات يمكن أن تُخفف التوتر وتُحسّن الكفاءة.

● - 6. لا يبدو عليك ضغوط قهود الوقت. هذه ركيزة جيدة لإنشاء إجراءات إدارة الوقت والتوتر بفعالية.

مهما كانت النتيجة التي أحرزتها هذا الشهرين يساعدك على معرفة أساليب العمل الطيـيعة مع ازدياد وهيـك لأهمية الوقت.

خلال الأيام القليلة التالية أجدُ تنظيم مذكرتك التقليدية. ها هنا بعض الاقتراحات عن كيفية إعادة تنظيمها.

قدّرتك على التنفيذ تعتمد على كم من الحرية والمرونة تتمتع به خلال العمل:

● إذا أمكن احضر إلى المكتب باكراً أو غادر متأخراً وخلال هذه الفترات قبل مجيء الآخرين أو بعد مغادرتهم يمكن أن تقوم بعدة أشياء دون مقاطعة.

● تناول الغداء في وقت آخر. تناول الطعام قبل أو بعد معناه خدمة أسرع وتراكم توتر أقل حتى لو تناولت سندويشات في الخارج في وقت مختلف وفي جو بقي يمكن أن يكون مريحاً.

● بما أنك تعرف وقتك الأولي، دائماً جرّب أن تنظم جدول مواعيدك المهمة، الاجتماعات ذات التحدي. تحضير العروض

الخ... في أوقات تكون حالتك العقلية والجسدية في قمتها.

إننا عشر طريقة تضع التوقف تحت السيطرة:

## 1 - غير وجهة نظرك

● أرفض أن تسمح للأحزين بتوتيرك. أنظر إلى الوقاحة والاستهزاء كمحبوب شخصية فيهم وأن هذه مشكلتهم وليس قياساً لقدراتك.

● لا تحمل ضغينة مثل ما قال جون كينيدي: «سامح أعدائك. ولكن لا تنس أسماءهم»

● قل شيئاً لطيفاً لشخص على الأقل مرة في اليوم. إن المجاملات تشر الناس بالراحة.

● تخيل ماذا سيكون شعورك عن هذا الوضع في خلال ستة أشهر أو ست سنوات.

● تبنى الفلسفة القائلة: «لا شيء في الحياة يهتم كثيراً ومعظم الأشياء لا تهم إطلاقاً»!

## 2 - كن صاحب بصيرة في مشاكلك

كل شخص عنده مشكلة أو هو مشكلة أو يعيش مع مشكلة! المشاكل هي مصائب.

● قسّم المشاكل الكبيرة إلى أجزاء أصغر يمكنك حلها واحدة تلو الأخرى.

● كن متفائلاً وانظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم ودائماً حاول أن تكتشف الجودة في كل ما يحدث لك مهما كان سيئاً في بادئ الأمر.

### 3 - إضعك على الحيلة

أظهرت الدراسات أن الأطفال في سن الحضانة يضحكون بمعدل 450 مرة كل يوم بينما يضحك الراشدون 15 مرة في اليوم .

● كن مثل الطفل في روحك المرحية والقدرة على رؤية السخرية في التجربة الإنسانية .

### 4 - كف عن القلق - إبدأ بالعمل

كلمة «القلق» هي أنكلو ساكونية تعني الإختناق وهي تمنعك عن التفكير أو التنفيذ بكفاءة .

أسوأ أوقات القلق هي الساعات الأولى في الصباح عندما يكون كل شيء بارداً وقاماً . هذا الوقت تكون فيه حرارة الجسم باردة ومستوى السكر في الدم متدن . هذا الإبطاء الجسدي يؤدي إلى الشعور باليأس والإحباط التي يختبرها الكثيرون . هلق ناهليون مرة أنه لا يريد رؤية جندي شجاع الساعة الثالثة صباحاً . فاسترح إذاً ، إذا شعرت مرة أخرى عندما نستيقظ من النوم ببعض البؤس فهذا مرجعه بيولوجية جسديك وستشعر بتحسن ونشاط بطلوع النهار .

● بدلاً من لعب الطرة والنقشة وبدلاً من الدوران ، إله نفسك بالاستماع إلى موسيقى هادئة ، بقراءة كتاب مُسَلِّ أو القيام بتمرين الاسترخاء المشروح تحت رقم 7 أدناه .

القلق هو سوء إستخدام المخيلة ، بما أن الدراسات أظهرت أن معظم الأشياء التي نقلق بشأنها لا تحدث أو أنها خارج قوة سيطرتنا .

● إذا توقف عن الاضطراب متى أمكن وابدأ بتغيير الموقف الذي تراه غير محتمل .

● مثل ما قال رالف والدو إمرسون: «قم بالعمل الذي تخشاه وتأكد من موت الخوف».

#### 5 - توقف عن إمتهان نفسك

إنته لما تقوله عن نفسك إن التعليقات التي تستنكر الذات والحوار الكتيب يقلل من الثقة ويخلق قلقاً لا داعي له.

● في المرة القادمة عندما تخبر نفسك كم أنت بلا فائدة، تأكد من حقيقة كلامك. إسأل نفسك إذا كانت هذه الأفكار تركز على حقائق أم افتراضات ملتبسة.

● قل أشياء إيجابية تُعزِّر الثقة والافتخار بنفسك. عمم هذه الفكرة أولاً: في القرن التاسع عشر، عالم نفسي فرنسي إميل كوري مكرراً: «كل يوم في كل طريقة أين أصبح أحسن وأحسن!»

● عندما تقوم بعمل جيد هنء نفسك

● عندما تخطئ خطأ فظيماً، إبحث عن النقاط الجيدة والسيئة التي قمت بها.

● لا تستخدم عبارات إجمالية نصف نصرلك. إذا فشلت في تحقيق هدف، قل لنفسك: «لم أنجح هذه المرة ولكنني أعرف ماذا فعلت خطأ، ففي المرة القادمة سأقوم به صحيحاً»، بدلاً من قولك: «هذا يبرهن أنني سأفشل دائماً».

#### 6 - تمهّل في حياتك

أظهرت الدراسات أنه عندما أصبحت المجتمعات غنية وتجارية، خطوتها في الحياة أصبحت سريعة. كل شيء من التسويق إلى الكلام

والمشي أصبح سريعاً. الياباني الراسخ تحت ضغط عال هو أسرعهم، يليه مباشرة الأميركيون في الشمال، الإنكليز والتايتانيون والإيطاليون. من يمشي على مهل هم الأندونيسيون حتى لو كنت تحب الحياة بخطوتها السريعة فإن عقلك وجسدك بحاجة إلى تغيير في خطواتهم. في الأمسيات، نهاية الأسبوع، الاستراحة القصيرة أو العطلة الطويلة، يجب أن تتعلم كيف تتمهل. ها هنا قليل من الاقتراحات لتغيير مقياس السرعة:

● قم بهواية لا يمكن استعجالها. جرب الطبخ، الرسم، صناعة الموديلات، الإهتمام بالحدائق، صناعة الفخار، المشي على مهل.

● بدلاً من الهرولة، تمش بخطوات كبيرة في البلد أو في الحديقة العامة وتوقف قليلاً قصداً من أجل التمتع بالمنظر.

● بدلاً من الألعاب القاسية مثل سكواشي، الغولف أو التنس اختر رياضة ليس فيها عنصر المنافسة ما عدا الطبيعة. قم برحلة إبحار وتمتع بالسباحة وقت الفراغ.

● اقرأ كتاباً ليس له علاقة بالعمل.

● إدرس اليوغا والتأمل. إكتشف بعض المدراء الواقعين تحت التوتر أن قوة الفلسفة الشرقية لها فائدة في عالم الأعمال. إن تهدئة العقل والجسم لا يخفف التوتر فقط بل يسهل حل المشاكل واتخاذ القرار. إد ماکراکن هو محام حاسم لشركة خراطم سيليكون وهي شركة كمبيوتر تبيع سنوياً 1.5 بليون \$، أخبرنا أنه يزاوّل التأمل منذ عشر سنوات وهذا أعطاه ثقة كبيرة وحرره من الشعور السائد الذي يحتم عليه السيطرة على كل شيء.

هنا بعض الطرق لتركز عقلك .

● اجلس وحيداً في غرفة هادئة لمدة خمس دقائق وجرب أن تبقى هادئاً تماماً .

● ركز على فكرة أو مخيلة واحدة .

● عندما تتداخل أفكار في رأسك، إنته لها ثم عد إلى فكرتك التي اخترتها . سوف تجد هذا التمرين تحدياً في بادئ الأمر ولكن سيصبح سهلاً مع قليل من التدريب، إبطاء الوقت على أساس نظامي سيُسَهِّل لك أن تعيش الحياة بخطوتها السريعة .

7 - إنته إلى نفسك ووضعت

أول ما يحدث عندما نصبح مثورين هو أن تنفسنا يصبح أسرع وسطحياً بحيث نستخدم فقط الجزء من العلويين من الرئتين فقط . وهذا يؤدي إلى عوارض الكآبة :

قلب يضرب بسرعة، آلام في الصدر، دوخة، قلق وعدم قدرة على التركيز . إن التنفس العميق الذي يقلل من التوتر يعتمد على كيفية توزيع وزنك على عمودك الفقري ورجليك إذا كنت واقفاً وعلى عمودك الفقري والحوض إذا كنت جالساً .

أي إزعاج في هذا التوازن يؤدي إلى هوائي في التنفس الصحيح . مثلاً : إذا كان لديك عادة الإسترخاء فوق حجلة القيادة أو فوق مكتبك أثناء العمل مما يجعل مزققتك وكثفتك يسندون معظم وزنك فيصبحوا في حالة توتر يسحبون الهواء إلى ربتك . هكذا وضع ، يكبس الممر الهضمي إلى أعلى ، مما يقيد حركات الحجاب الحاجز والأضلاع

السفلى جاعلاً تنفسك متعباً متى اعتدت على الوضعية الغير صحيحة تتأذى كفاءة رتيك وتقل قدرتك على التعامل مع التوتر المفرط .

أيضاً تخزين العواطف يؤثر بعمق على تنفسك خاصة إذا احتجت إلى سيطرة ذاتية لكبتها مما يؤدي إلى توتر في عضلات الصدر والبطن ، دافماً عظام الصدر إلى أعلى والقفص الصدري إلى أسفل . من أجل أن تتنفس تحت هذه الظروف تقوم كضيك وعضلات الرقبة بعمل مُضَاعَف لتغلب على القوة الضاغطة إلى الأسفل .

ولأن الوضعية الخطأ لا تُلاحظ بسهولة إلى أن تشعر بالألم مثل الديسك أو رقبة مؤلمة مما يُدْكَرنا أن نُصحح وضعية جلوسنا أو وقوفنا فلا بد من عوامل خارجية تُدْكَرنا بهذا ، قد يكون زنين الهاتف أو استراحة بين عملي أنجزته وعملٍ سبئاً به . في القيادة ، الوقوف عند إشارات السير قد يكون الدليل على تصحيح جلوسك . في كل مرة تشعر بالألم إنتبه إلى وضعتك كي يتوزع وزنك على كامل جسمك .

درب نفسك على التنفس جيداً وبأسلوب يقلل التوتر باتباع التمرين التالي في دقائق من النهار . قد يساعدك أيضاً في الاسترخاء متى ازداد التوتر أو في تخفيف الإرهاق بعد قيادة طويلة أو بعد العمل على الكمبيوتر .

● اجلس براحةٍ وأغمض عينيك .

● ضع يداً فوق صدرك ويبدأ أخرى فوق مَعْدَتِكَ .

● إشهق بعمق وعلى مهل من أنفك .

● عندما تَزْفُر إُدفع عن قصد عضلات بطنك إلى الداخل .

مستخدماً يدك لتكبس على معدتك .

● كرر هذا إحدى عشرة مرة.

قم بهذا التمرين كل يوم لمدة دقائق حتى تصبح هذه هي طريقة تفكيرك العادية سواء أكنت جالساً أم واقفاً أم مستلقياً.

## 8 - لطف توترك

التبليك هو طريقة بسيطة وطبيعية لتخفيف التوتر بتلين العضلات المتوترة. إن التمرين التالي سيساعدك على محاربة الإرهاق العقلي والجسدي بعد القيادة. الطيران، أو بعد إنجاز أي عمل تتطلب منك تركيزاً كبيراً:

● ضع الأصابع الأولى من كل يد على كل جهة من أنفك مباشرة تحت كل حاجب.

● اضغط بعزم لمدة عشرة ثوان.

● جلك برؤوس أصابعك بلطف حول عينيك في حركة دائرية.

● كرر ثلاث مرات.

● اضغط على الجزء الداخلي من حواجبك بإبهاميك متجهاً من أنفك إلى الخارج.

● اضغط برؤوس أصابعك على كل جهة من صدغك. بدءاً من أنفك وقم بحركات دائرية على جبينك، صدغك ثم إلى عظام الخد.

● تابع التمرين بفرك يديك ثم وضعهما بيخفة على عينيك رجيك لحس الحرارة تنتقل إلى عينيك ووجهك مزيلة أي توتر.

## 9 - إهزم التوتر الناتج من الطيران

من يعمل في سلك الطيران يتعرض لجو مليء بالاهونات





الإيجابية ولنقص الماء من جسمه . هذه الأيونات المشحونة موجودة بكثرة . إنها قبل أن يدوي الرعد في العاصفة تزيد إنتاج الجسم لمادة تدعى سيروتونين . هذا الهرمون يشعرنا بالمتلذذة . حدية الطباع ، المزاجية والتعب .

الأيونات السلبية موجودة في الجبال ، غابات الصنوبر ، قرب المحيط ، قرب شلالات المياه أو التدفق السريع للماء تجعلنا نشعر بالطاقة والصحة .

إعادة تصنيع الهواء داخل الطائرة يؤدي إلى مشاكل أخرى . يُضخَّ الهواء النقي إلى المقصورة من الأمام وهذا يعني أنَّ طاقم الطائرة ، ركاب الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال يتمتعون بأفضل الهواء ومن ثم تسوء نوعيته .

هنا إثني عشر طريقة للتغلب على التوتر الطيران ويخفف تأثيرات تأخر الطيران سواء في الإقلاع أم في الهبوط :

في الهواء

● عند الطيران بدرجة رجال الأعمال أو الدرجة الأولى يمكنك هذا من استخدام متكآت الكابينات والتي هي أقل ازدحاماً وغبية أكثر بالهواء النقي ويمكنك توفير الوقت أيضاً بالعمل في جو هادئ فيها .

● عند سفرك بواسطة العربية قم بالتمارين لدقائق قليلة كل ساعة متى أمكن .

● قم بالتمارين ، إنهض وأنزل على أصابع رجلبك . كرر هذا عشرة مرات واضحاً ورنك على رجل واحدة ثم على الرجل الأخرى .

● إشرب كثيراً من الماء ولكن تجنب الكحول والمشروبات الغازية التي تحتوي على الكربونات.

● إذا أردت أن تنام، كل طعاماً غنياً بالنشويات مثل المعكرونة.

● إذا أردت أن تبقى مستيقظاً، تناول طعاماً يحتوي على مادة البيروتين مثل السمك، دجاجاً أو لحماً. أيضاً، منتجات من الألبان وحمض الحبوب. هذه الأطعمة تثير إفراز هرمون الأدرينالين وتؤمن طاقة تدوم لمدة خمس ساعات.

● بعد ليلة طيران تناول فطوراً مؤلفاً من أطعمة تحتوي على البيروتين مثل الجبن، البندق أو الحبوب.

● لطعام العشاء تناول وجبة تحتوي على الخضار أو على الأقل تجنب اللحوم.

● تجنب القهوة والشاي ليوم قبل رحلة الطيران لتخفيف جسمك، ثم تناول فنجانيين في صباح يوم رحلتك عندما تسافر غرباً أو في المساء عندما تسافر شرقاً.

عند الوصول

● إذهب إلى أقرب حديقة عامة أو مساحة خضراء، وإذا وُجد فيها ينبوع ماء يتدفق هو أحسن. في الريف تسلق أقرب تلة أو غتشي من عين ماء جارئة. إذا كنت قرب البحر، تمسك قرب الشط. كل هذه الأماكن غنية بالأيونات السلبية التي تمدك بالطاقة والنشاط.

● في غرفة فندقك: افتح النوافذ متى أمكن. إذا لم تستطع فتح النافذة أو مغادرة الغرفة، خذ دوشاً دافئاً لا حاراً. يؤد الدوش أيونات سلبية.

● كثير من المسافرين المهنيين يحملون معهم حامل الأيونات لاستخدامه في غرف الفنادق. حجم هذه الآلات أصغر من حجم كتاب وتعمل في أي بلد شرط وجود وصلة ضبط لقوة التيار الكهربائي (adaptor) وهي تساعد في تخفيف التوتر وتقوية الطاقة وتؤمن يوماً مريحاً.

## 10 - عدم الشعور بالراحة عند نهاية اليوم

هذا التمرين هو أسلوب عظيم لنفخ التعب سواء قبل المغادرة من بيتك أو عند الرجوع بعد يوم حافل بالتوتر.

● اجلس، استرخ، أخفض عينيك نصف تخميشة وركز على بقعة من الأرض أمامك.

● تنفس ببطء وعمق وأنت مستمر في التركيز على هذه البقعة

● حاول أن تركز على البقعة لمدة 60 ثانية كاملة.

بعد 60 ثانية، إنفض وعد إلى عملك العادي حاملاً معك هذه المشاعر من الاسترخاء العقلي العميق.

## 11 - خفف التوتر الجسدي بالاسترخاء.

عند الاسترخاء، اجلس أو اسلق بارتياح بعد أن ثقت أية ملابس ضيقة مثل الحزام أو ربطة العنق. تفضل بعض الناس أن تسرخي في غرفة مظلمة ولكن هذا مجرد أمر اختياري. سر نجاح الاسترخاء هو التركيز السلبي وركز على ما يتحدث دون محاولة جعله يحدث:

● تنفس باستمرار دون توقف بين الشهيق والزفير. كل مرة تكرر فيها قل لنفسك إهدأ.

● الآن أقض يديك بإحكام. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة ثم إفرد أصابعك ودعها ترتاح وتحسّ بالتوتر ينسحب منها ولاحظ الفرق بين التوتر والاسترخاء في هذه العضلات.

● حاول أن تلمس بظهر معصميك كتفك. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة ثم دع يديك قرب جانبيك. تحسّ التوتر ينسحب من يديك وذراعيك ولاحظ الفرق.

● هز كتفك بأقصى ما يمكن وفي نفس الوقت إضغط رأسك إلى الخلف مستنداً على دهامة.

حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة ثم اسمح لكتفك أن تهبط وتحسّ كل التوتر ينسحب منهما نزولاً إلى فواحيك ويديك ومن أصابعك إلى المرفقة.

● افتح عينيك واسعاً وكأنك تبحث عن شيء. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة. استرخ الآن. تجهّم وحافظ على تجهّمك حتى تعدّ إلى الخمسة. تحسّ بالتوتر ينسحب من عضلات وجهك.

● إسحب نفسك عميقاً، وسّع عضلات بطنك وكأنك تنوع ضربة على بطنك. حافظ على هذا الوضع حتى تعدّ إلى الخمسة، ثم دع الأعضاء ترتخي. إزفر بلهثة قبل أن تستعيد تنفسك المتواصل الهادئ.

كرر كلمة إهدأ في كل زفرة وتحسّ الاسترخاء في حين يصبح جسمك أكثر دقة ووزناً.

● مد رجليك، حدد رؤوس أصابعك واضغط على أودافك

حافظ على وضعك حتى تعدّ ببطء إلى الخمسة. ثم استرخ ودع عضلاتك ترتاح ونحس هذا الشعور من الاسترخاء طارداً التوتر من عقلك متخيلاً نفسك مستلقياً على شاطئ استوائي تحت شمس دافئة أو على مرج أخضر قرب جدول ماء متدفق.

إذا دخلت أفكار غير مرغوب بها راقبها بطريقة عادية ثم عد إلى مشهد السلام.

بعد حلقة الاسترخاء، فف ببطء دائماً واحمل مشاعر الاسترخاء معك إلى نشاطك التالي.

## 12 - تمرن على إبعاد التوتر

إن التمرين البسيط ولكن المستمر يرفع دقات قلبك إلى حد بسيط يمكن أن يفعل العجائب في إزالة التوتر والكآبة. تمش، إسبح، إركب الدراجة لا يهم ما تختار من نشاط تتمتع به في وقت الفراغ شرط أن يستمر لمدة 20 دقيقة.

● قرر سرعة نبض قلبك في التمرين وذلك بطرح عمرك من 220 فتحصل على سرعة نبض قلبك القصوى ثم خذ نسبة منه كهدف لتمرينك. إذا كان غير مناسب إرفعه 50٪، وإذا كان مناسباً جداً إرفعه 75٪.

مثال: العمر 20 سنة. غير مناسب. سرعة القلب القصوى خلال

التمرين =  $220 - 20 = 200 \times 50\% = 100$  ضربة في الدقيقة.

العمر 20 سنة. مناسب جداً. سرعة القلب القصوى خلال

التمرين =  $220 - 20 = 200 \times 75\% = 150$  ضربة في الدقيقة.

● راقب سرعة القلب خلال التمرين وذلك بإحصاء عدد الضربات من معصمك لمدة 15 ثانية وإضرب العدد بـ 4 لتحصل على عدد دقات القلب في الدقيقة.

حارب التوتر باستخدام هذه الإجراءات الإثني عشر بانتظام ومطبّقاً في نفس الوقت أساليب إدارة الوقت التي شرحتها. إن هذا سيُحسّن بسرعة كل إنجازاتك.

## الفصل الرابع عشر

### نجاح الوقت والشركة

«المبدأ الذي نعيش عليه ونحيا هو أنه حينما نجسّن تنفيذ عمل ما، يجب أن نفكر كيف يمكن تنفيذه بشكل أحسن»

عرفت الشركات منذ زمن بعيد كم هو مهم لنجاح أعمالنا إدارة موردين رئيسيين هما رأس المال واليد العاملة. اليوم يُضاف إلى هذين الموردتين مورد ثالث لا يقل أهمية عنهما هو الوقت بحد ذاته.

أظهرت دراسة استمرت لمدة عشرة سنوات عن مئات الشركات أن إدارة الوقت هي عنصر أساسي لنجاح الشركة:

- أن الوقت يَهْم أكثر من التكاليف.
- أكثر من الانتاج أو تحسين الانتاج.
- يؤثر على كل نواحي العمل، بدءاً من التسليم إلى البحث، والنمو ومن مواجهة المنافسة إلى التوجه إلى اهتمامات الزبائن.

#### تغيير طرق شركتك في استهلاك الوقت

حتى الآن ركزت على الطرق التي تُمكن الأفراد من فرض سيطرة أكبر على أوقاتهم. هذا الفصل موجه خصيصاً لمن لديه السلطة على تغيير طريقة استهلاك الوقت في شركته أو مؤسسته.

سأشرح لماذا يجب أن تكون إدارة الوقت واحدة من أهم الموارد وأقترح طرقاً عمليةً تمكّن من استغلال هذا المورد المحدود السريع المضيّ بفعالية أكثر لجعل شركتك الطرف الرابع.

في سنة واحدة فيدرال إكسبرس زادت حجم مبيعاتها أكثر من الثلث عندما قدمت خدمة تضمن التسليم أثناء الليل.

الوقت أيضاً وسيلة مهمة لايصال قيم الشركة إلى العالم الخارجي. كم مرة يرن الهاتف قبل الإجابة عليه؟ كم يستغرق المجاوبة على رسالة؟ كم يستغرق حل مشكلة أو اتخاذ قرار؟

### خمس عشرة تقنية لإدارة وقت الشركة

١ - أجد أهدافاً واضحة للموظفين.

عندما حلل الأستاذ في علم النفس في جامعة نيويورك ريتشارد غايتس وزملاؤه، مئة دراسة عن إنتاجية العامل، وجدوا أن إعداد الأهداف تحسّن من كمية ونوعية المنتج أحسن من أية تقنية إدارية أخرى بما فيها زيادة في الأجر وتسهيلات أخرى مقدّمة.

يقول عالم النفس من جامعة ماريلاند إدوين أ:

«إذا أردت تحقيق أي شيء، يجب أن تُعدّ أهدافاً جليةً ومتحدّة، بينما الأهداف السهلة أو الغامضة لا تفيد الإنتاجية. قبل أن ترتبط الناس بأهداف يجب أن تقتنع بأهميتها وقيمتها».

٢ - قسم الأعمال للمعقّلة الطويلة المدى إلى أهداف يومية

وأسبوعية قصيرة المدى ومُعزّقة بشكل صحيح. إن الأهداف القصيرة المدى تجعل من تلك الطويلة المدى تبدو نفسياً أكثر واقعية.



3 - استرشد بالهدف بدلاً من أن تُحكم بالهدف .

قد يكون الدرب الذي رسمته مبدئياً ليوصلك إلى هدفك ليس أفضل الدروب فالملاحقة العمياء لهدف وحيد يقلل من مستوى ونوعية إنجازاتك ككل . مثلاً، صحفي محكوم بالهدف يلتزم خلال المقابلة بطرح الأسئلة التي حضرها ولا يخرج عنها ويتجاهل أي وحي يحس به لا يوجد على لائحة أسئلته . بينما صحفي مسترشد بهدفه يستمع ويفكر بدلاً من اتباع لائحة الأسئلة وكتابة الأجوبة .

نائب رئيس مجلس إدارة هانسون تراست مارتين تايلر يقول :  
لست مؤمناً كبيراً بالقوانين الصارمة لأن الواجبات تتغير دائماً بظهور أمور جديدة، يجب أن تكون مرناً .

4 - اختر مشروعاً يهتم بعد أدنى من النتائج ولكن ملموسة بدلاً من الاهتمام بأهداف عامة .

مثلاً، قد يكون من الأفضل أن تحاول زيادة المتوج ب . بنسبة كذا في المئة أو تخفيض وقت الدوران س . ساعات وذلك بإدارة الوقت بكفاءة أكثر بدلاً من التوجه نحو تحقيق هدف غامض وغير معقول مثل إنتاجية أكثر .

5 - قد يحاول مروسون كارهون للعمل بإعاقه التنفيذ بالالتجاء إلى «الانشغال» بدلاً من «الأشغال» .

إن إعداد أهداف واضحة ومعرفة وإحصاء قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف يخرجهم من أحجامهم .

6 - حضر خطط عمل مدونة، جداول زمن مفصلة وقياسات جلية .

7 - وسع وسرع إجراءات إدارة الوقت الجديدة عندما يتحقق

التقدم. حقق أهدافاً أكثر واستول على حصّة أكبر من العمل ككل وذلك عبر خطط عمل قياسية.

8 - متى كان مناسباً إخصّ متوسط وقت الإجابة (م و أ) يومياً واستخدام هذا كقياسك الأولي للإنجاز. صلق (م و أ) حتى يتمكن الكل من رؤيته.

9 - أرفض أن تتقبل مستوى وقت لإنجازك الحالي.

فكر وتكلم عن العودة حسب الوقت كما تفكر وتكلم عن مردود المساهمة. أطلب السرعة من فريقك بعد تزويدهم بالآلات التي تحقق ذلك ودون أن تعرّضهم للتوتر الحارق وانهايار العزيمة.

10 - احذف الخطوات المضافة التي لا قيمة لها.

احذف كل ما يرفض زبائنك دفع ثمن له إذا أعطيت لهم الخيار. لقد قُدِّر أن 90٪ من الوقت المصروف على معظم العمليات هو وقت مضاف دون قيمة. مهندس العمليات يقول: «إحذف، لا تُبدل» معناه أزل كل ما هو غير ضروري.

يقول بيتر دراكر أن المدراء يجب أن يسألوا: «هل سيتفهم السقف إذا توقفتنا كلنا عن هذا العمل؟».

إذا كان الجواب «كلا»، إذاً احذف ذلك العمل.

عندما توقفت الخطوط الجوية الأميركية تحت رعاية روبرت كواندال (أصلقائي بنادونتي بالأستاذ) عن وضع سحاب زيتون في السّطحة، لم يلاحظ ذلك أي مسافر وبالطبع لم يتفهم أحد مع أن هذا وفر عليهم \$100,000 في السنة، تغييرات صغيرة قد تؤدي إلى توفير كبير. طُبّق فلسفة «الزيتون» على أسلوب عملك.

11 - جندول ما تبقى. إبحث عن الفائض، استخدم التكنولوجيا لجعل المعلومات تحت تناول يدك بعد أن أمسكتها للمرة الأولى.

12 - متى كان ممكناً إجعل إجراءاتك وحدة قياس مُتبعة، لماذا هدر الوقت من أجل إعادة اختراع الدولاب؟

13 - إحذف التأخيرات والتي تُشكل قسماً كبيراً من الوقت. أرفض أن تتقبل التأخيرات كواقع من حياة. حدد الوقت الذي تحتاجه لإزالتها وضع إجراءات تمنع إعادة حدوثها.

14 - تحوله إلى تبليغ استثنائي.

لا تُصِرْ أن مدراءك يعرفون كل ما يحدث. بهتم المدراء فقط لمي الحافة التي ينحرف فيها الإنجاز عن القياس المثفق عليه. تقرير استثنائي لمدير مبيعات قد يُلَبِّد نفسه بمندوبي المبيعات الذين باعوا أقل من 90% أو أكثر من 110% من كمية مبيعاتهم المُتَخَمَّنة. هذه التقارير الاستثنائية تُمكن المدراء من الولوج مباشرة إلى قلب المشاكل والفرص فلا حاجة لهم بإضاعة الوقت على إنجازات حُققَت بمستوى قريب مما كان متوقعاً له.

تقع الصعوبة الرئيسة للتبليغ الاستثنائي في إنشاء محيطك الأساسي، ففي بعض النواحي مثل تخطيط الانتاج والمبيع، وتحديد الميزانية هنالك وحدات قياس مُعَدَّة، ولكن تصبح مُعرَّضة للمشاكل أمام تلمر الزبائن، رد البضائع أو أمام تقلبات الأسعار.

ترداد الصعوبات عندما تسوء الأمور بدلاً من أن تتحسن وعندما تتحول التقارير الاستثنائية الموجزة إلى مستندات بعلة صفحات.

## تحليل باريتو .

يمكن التغلب على هذه المشاكل بتبني إجراء معروف يدعى تحليل باريتو نسبة إلى فيلغريديو باريتو الذي شرحت أبحاثه في الفصل الثالث .

حسب الحيرة إن أول 20٪ من أي تقرير يحتوي على 80٪ من المعلومات . على هذا الأساس بدلاً من تحضير تقرير لـ . يقدر المدراء على قراءته، ونحز فقط على 20٪ التي تحتوي المعلومات الرئيسية والأرقام . لا يجب أن يكون أكثر من ثلاث صفحات ويجب أن يشمل أولويات في ترتيب تنازلي آخرها تلك التي تختلف كثيراً عن المصنف عليه . تقرير عن المشتريات مثلاً يجب أن يتضمن نسباً مئوية في تغير الأسعار، تلك التي كانت أعلى أو أدنى بـ 40٪ من المعدل المتفق عليه .

تحليل باريتو لا يوفر وقتاً فقط في تحضير وقراءة التقارير بل يمكن المدير من استيعاب ما يحدث من تغييرات وتأثيراتها .

15 - شجع إجراء عشرة دقائق إدارة الوقت المشروح سابقاً في هذا الكتاب ستجد أن نعقب الوقت يحدث فرقاً في الإندفاع للعمل والانتاجية .

ناقش نتائج تعقب الوقت لمدة خمسة أيام بأسلوب يخلو من التحكم والتهديد مع موظفيك، فريقك، مكتبك أو هاتفك . تعلم مما يقوله لك موظفيك . استخدم تلك المعرفة لتبتكر وسائل تزيل هدر الوقت . كن حازماً في استغلال الوقت كما قد تكون في تحصيل أعلى العوائد في استثمار الرأسمال واليد العاملة .

## الفصل الخامس عشر

### عشر دقائق إدارة الوقت

«استمع ثم قرء»

قبل قراءة هذا الفصل الأخير سوف نحتاج أن نتعقب الوقت لمدة خمسة أيام. هذه المعلومات ستعزفك على أي تغيير في الاتجاه، على الوقت المصروف على كل عمل، أولويته والتأخيرات الحاصلة من وراء المقاطعات.

مسلحاً بهذه المعلومات نستطيع أن نوفر على الأقل 10 ساعات في الأسبوع (تعتمد كمية الوقت الموفر على كفاءتك في استغلال وقتك حالياً) وذلك باستثمار 10 دقائق فقط في اليوم.

هذا ما نعمله. ضبع علامة على سجلاتك في تعقب الوقت بالنسبة لهذه الأسئلة العشرة:

1 - كم من وقتي كرسته لأعمال بأولوية منخفضة؟

صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك لتعقب الوقت 2 أو 3، زد من الوقت المستثمر لأعمال بأولوية عالية بـ:

• قم بتوكيل الأعمال عالياً وبفعالية أكثر. هل نَحسن استخدام

قانون مقارنة الحسنات وذلك بتوكيل الأعمال التي يمكن تنفيذها إلى أشخاص يقبضون أقل منك .

إذا كنت مديراً نجب التدخل في أصغر التفاصيل التي لا تؤثر على مسار العمل . ثقتك في موظفيك في تسيير أمور كهذه لن توفر عليك وقتاً بل ستعطل في نظرهم .

المحافظة على بعد في العواطف على أساس يومي سيزودك طاقة عند التعامل مع مشكلة حقيقية . بصيرتك ستؤكد أن نفوذ موظفيك بدلاً من أن تنضم إلى الشغب ! راجع سجلاتك وضع إشارة على كل تلك الأعمال التي بتوكيلها إلى الآخرين يمكن أن توفر وقتاً .

● كن متأكداً أكثر من رفضك الأعمال ذات الأولوية المنخفضة هل تقول «كلا» كفاية؟ من المهم أن لا تسمح للآخرين يرمي أعمالهم عليك إلا إذا كان ذلك يساعدك على تحقيق هدف ما راجع سجل تعقب الوقت وأشر على تلك الأعمال التي برفضك إياها يمكن أن توفر وقتاً وذلك برفضك ضم مطالب غير معقولة على حساب وقتك .

● التخلي عن بعض الأعمال حتى ولو بدت معقولة إلا أنها لا تساعدك على تحقيق أي من أهدافك . جرب كل عمل وذلك بسؤالك : «لماذا أنا أفعل هذا؟» كيف يساعدني تنفيذ هذا العمل على تحقيق هدفي؟ «أي هدف يساعدني على نيله؟» راجع سجل تعقب الوقت وأشر على أي عمل يدخل ضمن هذا المصمار .

● تأجيل بعض الأعمال حتى ولو كانت مهمة ولكنها ليست مستعجلة كالتي بين يدي . هل يكشف تعقب الوقت عملاً اعتقدت أنه سيتمجل ومهم بينما حقيقة كان فقط مهماً؟ هل كان تأجيل هذا العمل

وَقَرِّ وقتاً؟ راجع سجلاتك وضع إشارة على عمل يدخل هذا المضمار.  
● تجنب القيام بخطأ تنفيذ أعمال مستعجلة ولكن ليس مُهَيَّنة.  
بدلاً من طرح سؤال: «كيف يمكن القيام بهذا العمل بكفاءة أكثر؟»  
إطرح سؤالاً أحسن: «لماذا أحتاج القيام بهذا العمل منذ باديء  
الأمر؟».

بعض الأعمال التي تبدو مستعجلة وتجعلك تتغلب على أعمال ذات أولوية عالية لاستعجل وتقوم بها تظهر أنها غير مُهَيَّنة لتحقيق أهداف مهنية وأعمال كبيرة. لا تسمح أن تُجبر بأفراز الأديرنالين وتولد إحساساً كاذباً بالعجلة.

فكر قبل أن تولج كل شيء من أجل تنفيذ ما يبدو ظاهرياً مستعجلاً. راجع سجلاتك وأشر على أي عمل يدخل هذا النطاق.

● تعيين أولويات بحذر أكبر. في بعض الأحيان لا يُنظر إلى الأعمال ذات الأولوية العالية بأنها هكذا فترك إلى آخر اللائحة بينما الأعمال ذات الأولوية المنخفضة تنفذ بدلاً منها هذا يحدث مثلاً عندما تقترض تخمينات خاطئة عن الوقت المحدد لنهاية عمل أو مشروع.

مثلاً عمل مستعجل قليلاً قد يصبح في غاية الاستعجال إذا قُدم الوقت المحدد لإتمامه أو إن خلفك الموردون. توقع ما قد يحدث خطأ واتخذ الخطوات لمنع وقوع أية مصيبة (شاهد أدناه).

إحضر أولوياتك مستخدماً إدارة الأعمال. راجع لائحتك في تعقب الوقت وأشر على الأعمال التي مُدِر فيها الوقت نتيجة تعيين الأولويات بشكلٍ ركيك. راجع سجلاتك وأشر على الأعمال التي تدخل هذا النطاق.

الآن إجمّع الوقت الذي صرفته على كل تلك الأعمال التي  
أشرت عليها رداً على سؤال رقم واحد. اكتبه تحت :  
الوقت الممكن توفيره..... دقيقة.

١ - كم شيء قمت به بنفسك غالباً وكان يمكن توكيله للغير؟  
صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت.  
إذا كان تقديرك 2 أو 3 يجب أن نحسن من مهاراتك في توكيل  
الأعمال حتى لو كنت تعمل على حسابك أو في مكتب صغير جداً،  
إنه من غير المفيد أن توكل ما هو عادي من الأعمال أو أعمال ذات  
أولوية منخفضة إلى اناس خارج مكتبك يقومون لك بها ويكلفوا أقل.  
كيف يمكن للتكنولوجيا أن تُوفّر لك وقتاً. مثلاً في مكتب  
صغير. آلة حديثة يمكن إعادة تفويضها بواسطة بطاقات دفع الكترونية  
أو عبر الهاتف مما يجنبك هدر الوقت بحثاً عن طوابع في مكتب  
البريد.

راجع لائحة تعقب الوقت وأشر على أية أعمال كان يمكن أن  
توفر وقتاً بالتركيل أو توكيلها إلى خارج مكتبك. إجمع هذا الوقت  
واكتبه تحت :

الوقت الممكن توفيره..... دقيقة.

3 - كم من الوقت قوطعت أو نلّهيت عند قيامك بعمل ذي  
أولوية عالية؟

صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت.  
إذا كان تقديرك 2 أو 3، إيحث عن طرقٍ تُقلّل هذه المقاطعات،



حتى إلهاء بسيط لأعمال مطلوبة يمكن أن تسبب تأخيراً. تجنب هذا الفخ بـ:

● الوصول إلى العمل ساعة أبكر أو العمل بعد مغادرة الآخرين  
هذا يقلل الوقت المهدور بالمحادثة ويمكنك من إنهاء أعمالك دون مقاطعة.

● العمل في البيت لجزء قليل من اليوم. كثير من المشغلين الكبار يجدون أن هذا يوفر كثيراً من الوقت وذلك بالتركيز على مشاريع مهمة. كذلك إن العمل في البيت لوقت قصير يجنب التأخير في إكمال أعمالك وذلك لقدرتك على التركيز ولعدم وجود مقاطعة.

● اقترح لدائرتك أن تخصص فترة «حرة» من الاتصالات الهاتفية ساعة في اليوم، حيث يُسمح باستلام الاتصالات ولكن لا يسمح بإرسالها إلى موظفي الدائرة. دائرة المحاسبة في شركات كبيرة تطبق هذا الأسلوب وتبلغ أرباحاً لا بأس بها في الانتاج وتخفيض التوتر.

● إذا كان من المستحيل أن تُطبق فترة «حرة» من الاتصالات الهاتفية اعتبر تنظيم الأمر بشكل يستلم كل شخص المخابرات الهاتفية الواردة عن باقي الموظفين لجزء من الصباح وهكذا دواليك، مما يمكن الآخرين من متابعة أعمالهم دون مقاطعات من الهاتف.

● لا تشجع زيارات غير متوقعة ويمكنك فعل ذلك بتطبيق الوسائل المشروحة في الفصل السادس.

● إخلط الأعمال حتى تستفيد منها كما شرحت في الفصل الرابع، أكمل الأعمال إذا تطلبت مهارات عقلية متعلقة ببعضها يعني

أكمل إملاء كل رسائلتك، ثم قم بمخبراتك الهاتفية، أنجز العمل تلو الآخر.

راجع لائحتك في تعقب الوقت وأشر على الأعمال التي كان يمكن أن توفر وقتاً لو لم تُقاطع غالباً. أضف خمسة دقائق وقتاً مهدوداً في التعامل مع كل من هذه المقاطعات بالإضافة إلى التأخير في إعادة التركيز على ما كنت تقوم به. إجمع هذا الوقت ودوّنه تحت: الوقت الممكن توفيره..... دقيقة.

4 - كم مرة بذلت في الأولويات وذلك بالقفز من عمل لآخر؟  
صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت.  
إذا كان تقديرك 2 أو 3، لاحظ المقاطعات التي كانت السبب في تبديل الأولويات ومتى كانت أسوأ؟ في أوقات محددة من اليوم أم في أيام محددة من الأسبوع؟

مثلاً، في بعض المكاتب يرن الهاتف باستمرار ما بين الساعة 9 صباحاً إلى الظهر ولكن هناك فترات أهدأ وذلك بين الظهر حتى الثانية بعد الظهر، وأيضاً في فترة بعد الظهر. إذا كان بإمكانك التعرف إلى هكذا منهج، حاول أن تعيد تنظيم جدول أعمالك حتى يمكنك تنفيذ أعمال ذات أولوية منخفضة في هذه الأوقات.

أشر على لائحة تعقب وقتك بحيث أن إعادة التنظيم يمكن أن توفر وقتاً، إجمع الوقت الذي كان بالإمكان توفيره ودوّنه تحت:  
الوقت الممكن توفيره..... دقيقة.

5 - كم من المقاطعات كانت أقل أولوية من العمل الذي كنت أزاوله؟

صفر= ولا مرة      1= نادراً      2= غالباً      3= تقريباً كل الوقت.

هذا لا يحدث إلا نادراً وإذا حدث، جد طريقة تمنع لُص الوقت هذا من سرقة يومك. طبق الإجراءات العملية العديدة المشروحة في هذا الكتاب. إجمع الوقت الضائع بسبب المقاطعات ودوّنه تحت:

الوقت الممكن توفيره..... دقيقة.

6 - كم أجلت غالباً عملاً لا أوافق عليه ولكن له أولوية عالية.  
من أجل عملٍ أقل عجلة/ أو أهمية ولكن ممتعاً أكثر؟

صفر= ولا مرة      1= نادراً      2= غالباً      3= تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3، فكر ما الذي أغراك إلى أن تعامل. هل لأنك شعرت بالشفقة نحو العمل، أو لأنك كنت فصحراً تهكي دمعاً من تنفيذه؟

في هذه الحالة، يمكن أن يُغريك صرف وقت على نشاط بديل من أجل أن توجّل لحظة تنفيذ ذلك العمل الذي لا توافق عليه.

النشاطات البديلة هي مُبررة، بأولوية أقل هي أعمال نقنع أنفسنا و/ أو الآخرين بها بأننا مشغولين ومتجهين. الطيعة الإنسانية هي كما هي، نتجه نحو إقناع أنفسنا بأن هذه الأعمال هي مستعجلة أكثر من العمل الذي لا نحبه. تذكر أن تضع كل عمل تحت التجربة قبل استثمار وقتك فيه. إسأل: لماذا أنا أفعل هذا؟ أي هدفٍ يساعدني على تحقيقه؟

أحياناً تتم المماطلة بسبب التعب، وأنت تنظر إلى الطاقة العقلية و/ أو الجسدية للتركيز على عملٍ متحدٍ وبالتبعية تجد فكرك يتسائل - ليس بقدرة كل إنسان على الإنجاز بالكفاءة القصوى ضمن الوقت

التقليدي الذي هو بين 9,00 ق. ظ إلى 5,00 ب. ظ من ساعات العمل.

البعض يزداد إنتاجهم إذا عملوا في ساعات الصباح الباكرة ولغاية منتصف بعد الظهر. والبعض يعمل بإنتاج أكبر إذا بدأوا متأخرين أكثر ولغاية ساعات متأخرة من الليل، والبعض الآخر يحتاجون إلى فرصة في منتصف اليوم للراحة ولكنهم متجهين في الساعات الأخرى.

بما أنك تعلمت كيف تقرأ ساعتك الداخلية وذلك لتتفق بين طبيعتك ومحيط عملك. إذا كنت بين من يشعر بأحسني في الصباح الباكر مثل القنبرة نُفذ الأعمال ذات الأولوية الكبيرة في هذا الوقت موجلاً تلك الأعمال بأولوية أقل إلى وقت متأخر في الصباح.

أما إذا كنت «البومة» التي تخرج للحياة بعد عدة ساعات من بدء يوم العمل العادي، حاول متى كان مناسباً أن تُجد وقتاً لاحقاً في ذلك اليوم للأعمال ذات الأولوية والمتطلبة. أكمل سجلات الوقت الأولي في ملحق رقم 2 إذا كنت غير واثق متى تحدث هذه القمم وإن التوفيق بين وقتك الأولي الشخصي مع مطالب عملك يعتمد كثيراً على درجة حكمك الذاتي التي تتمتع بها.

بعض الناس محظوظين للعمل في شركات تمنحهم قدرأ لا بأس به من الحرية وذلك لتأسيس جدولهم اليومية بينما شركات أخرى تقيد هذه الحرية حتى بين القيود وبين ما هو مقبول واقعياً يمكن أن تجد طرقاً تعدل العمل حسب المعاجات الجسدية.

أشر على تلك المناسبات التي جعلتك تماطل أعمالاً ذات أولوية عالية بلا داع. إجمع الوقت الذي كان يمكن أن تُؤفره فيما لو ركزت ونظمت نفسك أكثر. دونه تحت:

الوقت الممكن توفيره . . . . دقيقة .

7 - كم من عملٍ كان يُمكن أن يُتَّجَز لو نُفِّذ بطريقةٍ مختلفة؟

صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت .

كثير من الأفراد والدوائر اعتادوا فعل الأشياء بطريقة معينة بحيث يُطبق هذا يوماً بعد يوم دون مساءلة أو تحد، مثال على هذا هو المذكرة الداخلية التي يعتقد المدراء أنه بدونها لا يكتمل يوم العمل لديهم .

إن كتابة، قراءة ووضوح هذه الرسائل في ملفات - حتى لو كانوا يستخدمون الطرق السريعة في القراءة المشروحة في الفصل العاشر - هو هدر للوقت . قليل من الناس من يسأل نفسه هل نُحسن استهلاك الوقت . بول ساكستون رئيس (ر.س.إي.5) شركة جنرال هاوز وير في الهند وفر وقتاً وحسن من الانتاجية بالتخلي عن معظم المذكرات . لم يكن يشجع موظفيه على كتابة المذكرات التي مهمتها أن تبرر ماذا يحدث ويشرح ما حدث . يفضل بول ساكستون أن يقدم منفذوه أفكارهم، يُنمِّعوا دهنماً مالياً في اجتماعات قصيرة حيث يجب اتخاذ قرار بسرعة .

إذا أظهرت لائحة تعقب وقتك أن وقتاً كبيراً يستهلك بعمل روتيني، فكر إذا كان هناك وسيلة فعالة للوصول إلى نفس النتيجة دون هدر هذا القدر من الوقت . إجمع الوقت المستهلك على هذه الأعمال ودوِّن تحت :

الوقت الممكن توفيره . . . . دقيقة .

8 - كم غالباً استهلك من وقتك لنشاطات اجتماعية وشخصية غير

متعلقة بالعمل؟

صفر= ولا مرة      1= نادراً      2= غالباً      3= تقريباً كل الوقت.

إن شيئاً من الاجتماعيات بالطبع ضروري للمحافظة على العلاقات مع الأصدقاء، الزملاء، الزبائن، والموردين واحذر من صرف كثير من الوقت على نشاطات ليست متعلقة بأهدافك:

● في مخابرات العمل الهاتفية كم من الوقت يصرف من أجل الدودشة بدلاً من العمل؟

● كم من الوقت يصرف للثروة مع الزائرين؟

● خلال اجتماعات المجلس وخدمة الجمعيات التجارية إنه من المهم تحقيق بعض أهدافك، لا يجب أن تخصص وقتاً للمخابرات الهاتفية سواء للجمعية أو للأشياء الخاصة إلا في وقت متأخر بعد الظهر هذا يسمح للشركيز أن يسيطر على الاجتماع ويمنع أية مسؤوليات أخرى أن تتدخل وتُفقد جوهر الاجتماع.

إجمع الوقت المصروف على هذا النحو ودونه أدناه:

الوقت الممكن توظيفه . . . دقيقة .

9 - كم غالباً أُجبرت أن تترك عملاً ذا أولوية عالية من أجل أن تصلح أعمالاً نُفذت خطأ؟

صفر= ولا مرة      1= نادراً      2= غالباً      3= تقريباً كل الوقت.

تذكر أن كل شيء يستهلك أكثر مما كنت تظن أنه سيستهلك خاصة إذا كان لم ينجز مثل هذا العمل قبلاً.

لأنه يأخذ وقتاً وأنت تتقل صعوداً على منحني التعلم لن تكون كفوماً بتنفيذ أعمال غير مألوفة مثل كفاءتك بالأعمال العادية.

● طريقة لزيادة الانتاجية على النشاطات الجديدة هو بتجنب

إعادة اختراع الدولاب. أكمل ما استطعت من العمل وذلك باستخدام ما هو معتاد، تاركين ما أمكن ابتداعه من المسودة. عند كتابة رسائل على الكمبيوتر مثلاً، أعد فقرات ذات شكل ثابت ومعتمد ويمكن استدعاءها على الشاشة بكبس زر بحيث أية إضافات جديدة هي ضئيلة جداً.

● إسمح بحاشية للخطأ عند تقديرك نهاية وقت عمل ما. قانون مورفي يخبرنا إن طراً خطأ ما، سيطرأ الخطأ في أسوأ لحظة ممكنة. نظرية لويس أن مورفي كان مبالغاً

توقع حصول خطأ ما واعمل على تجنب هذا الخطأ. كما تمكنا من المشاكل باكراً كلما كان حلها أسهل. خلق حكيم صيني: «حتى المشاكل الكبيرة كانت مرة مشاكل صغيرة».

● استخدم «حتر» (الفصل الرابع) لتخطط كل مرحلة من المشاريع المعقدة وكن واثقاً من مراعاتك لخط نهاية كل مشروع وأية أسباب تأخيرية.

● بعد حصول مشكلة، قيم ما حصل خطأ واتخذ الخطوات لمنع حدوث مثل هذه المشاكل في المستقبل.

إجمع الوقت المستهلك على تدبير تجنب المشاكل أو لتصحيح عمل تم خطأ ودون أدناء:

الوقت الممكن توفير... دقيقة.

10 - كم غالباً ضيعت «وقتاً ميثاً» (يعني خلال السفر، الانتظار الخ...).

صفر = ولا مرة      1 = نادراً      2 = غالباً      3 = تقريباً كل الوقت.

إذا كان تقديرك 2 أو 3 يظهر فشلك في حسن استغلال هذا الوقت الميت وذلك عندما تقوم بعمل يتطلب كامل انتباهك. لا يعني هذا بالطبع عدم مشاهدة التلفزيون، قراءة أروع القصص، أو صرف الوقت عند السفر من التمتع بالمناظر أو حضور فيلم سينما. الاسترخاء، الاستراحة، إعطاء نفسك وقتاً لتفكر فيما قمت به هي مهمة لتحقيق النجاح ولكن إجعل هؤلاء أهدافاً بحد ذاتهم حتى لا تقتل الوقت الثمين. تفصد فعل كل ما تقوم به وتفهم لماذا تقوم بهذا وإلى متى يجب أن يستمر.

إجمع «الوقت الميت» الذي كان يمكن استغلاله ودون أدناه:  
الوقت الممكن توفيره . . . . . دقيقة.

### لمسات من الأعلى

#### روزماري كوثلي

«يجب أن تستطيع رؤية جيوب الوقت التي يمكن التقاطها واستخدامها إلى أقصى حد. مثلاً إذا جاء من أجلي الساعة 6 صباحاً للذهاب إلى لندن للمشاركة في برنامج تلفزيوني. ما إن تشرق الشمس حتى أبدأ العمل، وسأعمل في السيارة لمدة 3 ساعات كاملة حتى أصل إلى باب الاستوديو. في تلك الرحلة أستطيع أن أقوم بكامل عمل يوم والذي بالرغم من وجود هاتف في سيارة إلا أنه لن يرن كما يفعل في المكتب هذا «الوقت الميت» هو حقيقةً مُساجد لي. أستطيع أن أنفذ في تلك الرحلة إملاء يستغرق مدة يومين في المكتب وإذا كنت أعلم أن رحلة كهذه ستطراً، سأخطط أن أخذ معي حقيبة أعمال».



## إمكانية توفير الوقت الأسبوعي

الآن إجمع الوقت الذي دونته جواباً على الأسئلة العشرة هذا المجموع يمثل جزءاً من إمكانية توفير الوقت الأسبوعي والذي يمكنك التمتع به إذا نفذت هذا العشر دقائق برنامج إدارة الوقت .

كثير من رجال الأعمال والناس المحترفين بالاستناد إلى مدى كفاءة إدارة أوقاتهم الحالية، يجدون هذا المجموع من الوقت بحوالي ساعتين كل يوم وأحياناً أكثر أو 10 ساعات إضافية كل أسبوع . ولكن قبل أن يخدمك هذا البرنامج، يجب أن تكمل خطوتين:

1 - يجب أن يكون لديك أهدافاً واضحة تزودك باتجاه في الحياة. أهد لنفسك بيان مُهمّة . ماذا تريد أن تحقق وماذا ستفعل لتحقيقه؟ تذكر أنه بدون أهداف، كل ما يحدث لك هو مجرد حظ بدلاً أن يكون إرادة عن قصد .

2 - يجب أن نعرف كيف نستهلك وقتك من يوم ليوم؟ تابع استخدام تعقب الوقت لتعرف إلى المقاطعات والتأخيرات الذي يمكن السيطرة عليه .

### ثلاثة خطوات يومية،

من الآن وصاعداً، كرّس فقط عشرة دقائق كل يوم للأعمال الثلاثة التالية:

● تعقب الوقت: هذا لا يجب أن يأخذ أكثر من خمسة دقائق موزعة على يوم العمل . إذا أخذت من وقتك أكثر فلا بد أنك تشمل تفاصيل كثيرة . إحنف هذه التفاصيل واختصر .

● تحليل الوقت: في نهاية كل يوم عمل، إصرف دقائق قليلة لتحلل خرائط تعقب الوقت ووجد طرقاً توفر لك الوقت بالتخلي، تأجيل وتوكيل بعض الأعمال.

● حضر لائحة بأولويات الأعمال لاستخدامها لليوم التالي. دون هذه الأعمال على رأس خريطة تعقب الوقت لسماعك على التركيز على الأعمال ذات الأولوية ولتنتهك متى يساء استغلال الوقت بكفاءة.

وهذا كل شيء. أن تصرف عشرة دقائق كل يوم على هذه الأعمال، لن تكسب يوم عمل إضافي في الأسبوع بل ستتم عبء الأعمال بكفاءة وتوتر أقل.

«لقد هدرت وقتاً - هل الوقت سيهدرني». كتب شكسبير (رينشارد الثاني، المشهد الخامس، الجزء الخامس). عشرة دقائق إدارة الوقت والتوتر لن يجعل من كلمات الملك رينشارد الحزينة تكتب على ضريحك!

## الملحق الأول

إنسخ صورة راسمعمل هذه الشبكة من إدارة الأعمال ولوائح  
تعقب الوقت هذه على أساس يومي.

### إدارة أولويات العمل

ث - مستعجل لكن ليس  
مهماً أولوية وسطى

أ - مهم ومستعمل يجب  
القيام به أولوية عالية

ج - غير مهم وغير مستعمل  
ليس من أولوية

ب - مهم ولكن ليس  
مستجلاً أولوية وسطى

..... 1

..... 2

..... 3

..... 4

عالية ← الأهمية → متدنية

## تعثّب وقتك اليومي

الأولوية	الوقت	العمل	الوقت المستهلك	كيف يمكن أن توفر الوقت في المستقبل

## الملحق الثاني

### مراقبة وقتك الأولي

سجل مستويات الطاقة العقلية والجسدية لديك في الخمسة أيام التالية. سجل كل يوم على ورقة.

استخدم القياس السلبي (1 إلى 5) لقياس المستويات المتدنية من الوقظة والطاقة واستخدم القياس الإيجابي للمستويات العالية من اليقظة والطاقة.

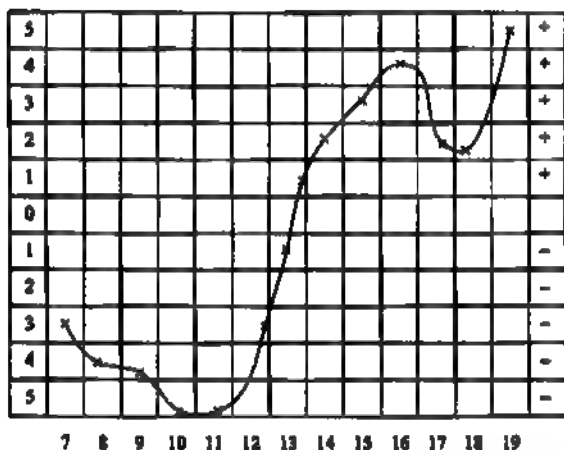
يمثل السطر الصففر البقطة الوسطى أي أنك لست بتلك الحيوية المميزة ولا عكس ذلك.

الحكم هو موضوع البحث، ويعتمد على كيف تشعر في كل ساعة من اليوم. أكمل السجل بوضع (x) في المستطيل الموافق كما هو مبين في المثال. كل مربع يمثل ساعة بدءاً من الدقيقة التي تستيقظ فيها إعطاء المجال لـ 16 ساعة عمل ممكنة في اليوم عبر الأيام الخمسة. هذا كافٍ حتى لمن كان شغولاً ومدمناً على العمل.

يمكنك أيضاً أن تسجل أية ضغوطات مميّزة في الوقت (خط نهاية عمل مستعمل مثلاً) أو ظروف أخرى جعلتك تزيد أو تنخفض من احتياطات طاقتك.

بعد يومين من المراقبة ستلاحظ أن مستوى طاقتك العقلية والجسدية تصل قممتها في حوالي نفس الوقت كل يوم.

تمثل هذه أوقات العمل الأولية الطبيعية لديك. خلال هذه الأوقات حاول أن تعين الأعمال التي تتطلب جهداً وطاقة وعين الأعمال العادية الأخرى في باقي الأوقات.



ساعات اليقظة: إبدأ منذ الاستيقاظ وانتبه عند وقت النوم.  
اليوم من الأسبوع: نهار الجمعة.

## لائحة المصادر والمراجع

- Aaker, David A. & George S. Day *Marketing Research*, John Wiley, Chichester.
- Baker, Michael J. *Research for Marketing*, MacMillan, London.
- Birn Robin *The Effective Use of Market Research*, Kogan Page, London.
- Birn, R., Hague, P. & Vangelder, P. (eds) *A Handbook of Market Research Techniques*, Kogan Page, London.
- Business Marketing Digest (formerly *Industrial Marketing Digest*), quarterly, Wallington, Surrey.
- Cannon, Tom *Advertising Research*, Intertext, Aylesbury.
- Charles, C., Manz, Henry, P. and Sims Jr.: *Business without Bosses How Self-managing teams are building High-Performing companies*.
- Chisnall, Peter *Marketing Research*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Chisnall, Peter *The Essence of Marketing Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Crimp, Margaret *The Marketing Research Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Crouch, Sunny *Marketing Research for Managers*, Heinemann, Oxford.
- Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.
- Dahl, R.A. *Pluralist Democracy in the United States*, Chicago: Rand MacNally.
- Davis, G., Wanna, J., Warhurst, J. and Weller, P. *Public Policy in Australia*, 2nd edn, St. Leonards: Allen and Unwin.

- Dombink, J. and Thompson, W. *The Last Resort: Success and Failure in Campaigns for Casinos*, Reno: University of Nevada Press.
- Easton, D. *A Framework for Political Analysis*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ehrenberg, A.S.C. *Repeat Buying*, Edward Arnold, Sevenoaks.
- Eisinger, P.K. *The Rise of the Entrepreneurial State*, Madison: University of Wisconsin Press.
- Etzioni, A. 'Foreword', in A. Majchrzak, *Methods for Policy Research*, Beverly Hills: Sage.
- Fishkin, J.S. *Democracy and Felibration: New Directions for Democratic Reform*, New Haven: Yale University Press.
- Forester, J. *Planning in the Face of Power*, Berkeley: University of California Press.
- Forward, R. 'Introduction', in R. Forward (ed.) *Public Policy in Australia*, Melbourne: Cheshire.
- Gallie, W.B. 'Essentially contested concepts', *Proceedings of the Aristotelian Society*.
- Gecsei, J. and D. Martis 'Browsing Access to Visual Information', *Optical Information Systems*.
- Gorden, Wendy & Rot Langmaid *Qualitative Market Research*, Gower, Aldershot.
- Gordon, L., Lewis, J. and Young, K. 'Perspectives on policy analysis', *Public Administration Bulletin*.
- Gorton, Keith & Isabel Doole *Low-Cost Marketing Research*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Green, P. & Tull, J. *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hague, Paul and Harris, Paul *Sampling and Statics*, Kogan Page, London.
- Hague, Paul and Roberts, Kate *Presentations and Report Writing*, Kogan Page, London.



- Hague, Paul *Questionnaire Design*, Kogan Page, London.
- Hall, D.R. 'Contemporary challenges', in D.R. Hall (ed.) *Tourism and Economic Development in Eastern Europe and the Soviet Union*, London: Belhaven Press.
- Harry, S. and Dent, Jr.: The great boom ahead your comprehensive guide to personal and business profit in the new era of prosperity, Hyperion New York.
- Harvard Business Review, bi-monthly, Boston, Mass, US.
- Hawker, G., Smith, R.F.J. and Weller, P. *Politics and Policy in Australia*, St. Lucia: University of Queensland Press.
- Haywood, K.M. 'Responsible and responsive tourism planning in the community', *Tourism Management*.
- Hickman, F. 'How Neural Co-Parting Will Affect Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.
- Hogwood, B. and Gunn, L. *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.
- Hollick, M. *An Introduction to Project Evaluation*, Melbourne: Longman Cheshire.
- Holtham, C.. 'Groupware and its Applications to Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.
- Jackson, Peter *Buying Market Research*, Kogan Page, London.
- Jackson, Peter *Desk Research*, Kogan Page, London.
- Jain, A.K., Pinson, P. & Ratchford, B. *Marketing Research - Applications and Problems*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Jay, Anthony *Slide Rules*, Video Arts, London.
- Journal of the Market Research Society, quarterly, London.
- Lea, J. *Tourism and Development in the Third World*, London: Routledge.

- Lefebvre, H. *The Production of Space*, Oxford: Basil Blackwell.
- Leiper, N. 'The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry', *Annals of Tourism Research*.
- Leiper, N. *Tourism and Tourism Systems, Occasional Paper No. 1*, Palmerston North: Department of Management Systems, Massey University.
- Lennox, G. 'Intelligent Approach to Integrating Marketing Databases with Other Technologies, in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.
- Maclean, Ian (ed) *Handbook of Industrial Marketing Research*, Kluwer-Harrap, Brentford.
- Marketing, weekly, London.
- May, John *How to make Effective Business Presentations*, McGraw-Hill, London.
- Norkunas, M.K. *The Politics of Memory: Tourism History, and Ethnicity in Monterey, California*, Albany: State University of New York Press.
- O'Riordan, T. *Perspectives on Resource Management*, London: Pion.
- O. Bach: Distribution: L'analyse des Linéaires.
- OECD (1992) *Tourism Policy and International Tourism in OECD Countries*, Paris OECD.
- Oppenheim, A.N. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, Heinemann, Oxford.
- Ostrom, E. 'An agenda for the study of institutions', *Public Choice*.
- Owen, J.M. *Program Evaluation*, St. Leonards: Allen and Unwin.
- Pal, L.A. *Public Policy Analysis: An Introduction*, Scarborough: Nelson Canada.
- Papson, S. 'Spuriousness and tourism: politics of two Canadian provincial governments', *Annals of Tourism Research*

- Pearce, D. *Tourism Today. A Geographical Analysis*, Harlow: Longman.
- Pearce, D. *Tourist Development*, Harlow: Longman.
- Pearce, D.G. *Tourist Organisations*, Harlow: Longman Scientific and Technical.
- Peck, J.G. and Lepie, A.S. 'Tourism and development in three North Carolina coastal towns', in V. Smith (ed.) *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*, 2nd edn, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Pelissero, J.P., Henschen, B.M. and Sidlow, E.J., 'Urban regimes, sports stadiums, and the politics of economic development agendas in Chicago', *Policy Studies Review*.
- Philippa, Davies: *Personal Power How to become more assertive and successful at work*.
- Philippine Women's Research Collective *Filipinas for Sale: An Alternative Philippine Report on Women and Tourism*, Quezon City: Philippine Women's Research Collective.
- Pressman, J.L. and Wildavsky, A.B. *Implementation*, Berkeley: University of California Press.
- Quade, E.S. 'Pitfalls in formulation and modelling', in G. Majone and E.S. Quade (eds) *Pitfalls of Analysis*, Chichester: International Institute for Applied Systems Analysis/John Wiley and Sons.
- Ragaswamy, A., B.A. Harlam and L.M. Lodish 'INFER: An Expert Systems for Automatic Analysis of Scanner Data', *International Journal of Research in Marketing*.
- Ragaswamy, A., R. Burke, J. Wind and J. Eliashberg 'Expert Systems for Marketing', *Marketing Science Institute Working Paper*.
- Ragin, C.C. and Becker, H.S. (eds) *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Science Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Richter, L.K. *The Politics of Tourism in Asia*, Honolulu:

University of Hawaii Press.

Ripley, R.B. and Franklin, G.A. *Congress, the Bureaucracy, and Public Policy*, Homewood: Dorsey Press.

Robson, S. & Foster, A. (eds) *Qualificative Research in Action*, Edward Arnold, Sevenoaks.

Roche, M. 'Mega-events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism', *British Journal of Sociology*.

Roger Fisher, Scott Brown: Getting together building relationships as we negotiate.

Rokeach, M. *The Nature of Human Values*, New York: The Free Press.

Rossi, P.H., Freeman, H.E. and Wright, S.R. *Evaluation: A Systematic Approach*, Beverly Hills: Sage.

Ryan, C. *Recreational Tourism: A Social Science Perspective*, London and New York: Routledge.

Sabatier, P. 'Knowledge, policy-oriented learning, and policy change: an advocacy coalition framework' *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*.

Shaw, B. 'Future Proofing Your CASM Investment', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Stacey, N.A.H. & Aubrey Wilson *Industrial Market Research - Management Techniques*, Hutchinson, London.

Sutherland, Ken (ed) *Researching Business Markets*, Kogan Page in association with the Industrial Marketing Research Association, London.

Vincent, G. 'Multimedia in Marketing', in M. McDonald, W. Hewson and H. Wilson (eds) *Emerging Information Technologies - A Marketing Opportunity*, HCG Publications, Olney.

Walker, R. (ed) *Applied Qualitative Research*, Gower, Aldershot.

- Williams, Keith *Behavioural Aspects of Marketing*, Heinmann, Oxford.
- Wilson, Aubrey *The Assessment of Industrial Markets*, Hutchinson, London.
- Wolfe, A. *Standardised Questions*, Market Research Society, London.
- Worcester, R.M. & Downman, J. (eds) *Consumer Market Research Handbook*, Elsevier, The Netherlands.

## الفهرس

5	مقدمة: الوقت وأزمة الضغوط
15	الفصل الأول: الإدارة الثانية مفتاح إدارة الوقت
24	الفصل الثاني: الوقت المخزون
32	الفصل الثالث: الأربع «ت» من إدارة الوقت
34	توفير الوقت
39	التوكيل
40	توكيل العمل الخاطيء
43	كيف يتم التوكيل
51	لمسات من الأعلى
53	الفصل الرابع: قوة التأجيل الإيجابي
73	الفصل الخامس: طرد نهای وقت العمل
74	الظروف الخمسة
82	الفصل السادس: التخلص من زائر الغفلة
89	لمسات من الأعلى

## الفصل السابع: كيف يمكن توفير الوقت خلال المخابرات

90	الهاتفية .....
91	نمسات من الأعلى .....
108	الفصل الثامن: التغلب على الانتظار النهاب .....
116	الفصل التاسع: هزم الاجتماع النهاب .....
131	الفصل العاشر: توفير الوقت عند القراءة والكتابة .....
151	الفصل الحادي عشر: التعرف إلى أهدافك .....
178	الفصل الثاني عشر: التعرف إلى أولوياتك .....
189	الفصل الثالث عشر: إدارة التوتر والوقت .....
215	الفصل الرابع عشر: نجاح الوقت والشركة .....
221	الفصل الخامس عشر: عشر دقائق إدارة الوقت .....
235	الطريق الأول: نمط الوقت .....
237	الطريق الثاني: مراقبة وقتك الأولي .....
239	لائحة المصادر والمراجع .....

منتدى سور الأزليكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)



# إدارة الوقت وتخفيف التوتر

الوقت هو العمر، هو الزمن الذي نعيشه ونعمل فيه ونسعى إلى النجاح والربح.

والتوتر هو المرض الذي يحتم محاولاتنا ويهرب جهودنا للوصول إلى النجاح.

وإدارة الوقت تعني أن نستفيد من كل ثانية فيه. وتخفيف التوتر يعني إزالة المعوقات التي تمنع الوصول إلى النجاح.

وهذا الكتاب دليلك إلى إدارة الوقت للاستفادة منه، وتخفيف التوتر لإزالة كل المعوقات والوصول إلى النجاح المرجو.

كتاب جديد يفتح أمامك السبل إلى النجاح وتحقيق الأرباح.

والله ولي التوفيق.

الناشر

